

**MANAJEMEN
KEPENGAWASAN
PENDIDIKAN**

MANAJEMEN KEPENGAWASAN PENDIDIKAN

Editor:

Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd.

Drs. Asrul M.Si.

citapustaka media

MANAJEMEN KEPENGAWASAN PENDIDIKAN

Editor: Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd.

Drs. Asrul, M.Si.

Copyright © 2014, Pada Penulis.
Hak cipta dilindungi undang-undang
All rights reserved

Penata letak: Muhammad Yunus Nasution
Perancang sampul: Aulia Grafika

Diterbitkan oleh:

Citapustaka Media

Jl. Cijotang Indah II No. 18-A Bandung
Telp. (022) 82523903

E-mail: citapustaka@gmail.com

Contact person: 08126516306-08562102089

Cetakan pertama: April 2014

ISBN 978-602-1317-26-6

Didistribusikan oleh:

Perdana Mulya Sarana

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)

Jl. Sosro No. 16-A Medan 20224

Telp. 061-7347756, 77151020 Faks. 061-7347756

E-mail: asrulmedan@gmail.com

Contact person: 08126516306



KATA PENGANTAR EDITOR



Bismillahirrahmanirrahim

Puji dan syukur dipersembahkan kehadirat Allah SWT yang telah menganugerahkan nikmat, taufik dan hidayah-Nya sehingga penulisan buku ini dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya. Salawat serta salam disampaikan bagi junjungan alam Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membawa agama Islam untuk pedoman hidup dalam meraih kebahagiaan hidup di dunia ini dan di akhirat nanti yang pada saat itu semua mukmin berharap syafaat dari Rasulullah.

Alhamdulillah buku yang berjudul: *Manajemen Kepengawasan Pendidikan*” dapat diterbitkan sebagaimana direncanakan. Penerbitan buku ini bersumber dari karya mahasiswa strata dua (S-2) jurusan Pendidikan Islam program pascasarjana IAIN Sumatera Utara, yang dipersiapkan untuk memiliki keahlian profesi pengawas Pendidikan Agama Islam. Penerbitan buku ini dimaksudkan untuk menjadi catatan intelektual muda Islam, khususnya yang bergerak dalam bidang profesi pendidikan agama Islam dalam menyoroti kepengawasan pendidikan Agama Islam di sekolah dan di madrasah.

Dengan terbitnya buku ini maka ada nuansa baru bagi kajian manajemen pendidikan Islam, khususnya kepengawasan yang disebut juga supervisi pendidikan. Kreativitas ini dapat mengisi ruang baru bagi sosialisasi pemikiran dan pengembangan pemikiran pengawasan pendidikan Islam sebagai bagian dari profesi kependidikan. Hal ini menjadi gagasan yang dibingkai sebagai pilar intelektulitas dari kalangan profesional tenaga pendidik dan kependidikan Islam yang perlu dikembangkan dalam rangka memecahkan masalah-masalah praktik pendidikan agama Islam secara maksimal dan meningkatkan kualitas pendidikan secara sistemik dan komprehensif di Indonesia.

Ucapan terimakasih dibingkai untuk dipersembahkan kepada para mahasiswa S.2 Prodi Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN SU untuk Keahlian Kepengawasan

Pendidikan Agama Islam tahun akademi 2012 yang dengan semangat kolaborasi memberi izin karya tulisnya di edit sehingga menjadi sebuah buku yang fokus pada kajian akademik manajemen kepengawasan. Karya ini merupakan melejitkan gagasan intelektual muda untuk menuliskan sesuatu gagasan yang mungkin bermanfaat bagi kemajuan pendidikan umat dan bangsa.

Semoga dengan kehadiran buku ini menjadi inspirasi baru bagi upaya bersama memasjukan pendidikan agama Islam di sekolah dan madrasah sejalan dengan semakin meningkatnya derajat dan profesionalits guru pendidikan agama Islam. InsyaAllah!

Medan, 12 Desember 2013

Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd.
Drs. Asrul M.Si.



DAFTAR ISI



Kata Pengantar Editor	v
Daftar Isi	vii
 BAB I	
PENDAHULUAN	1
A. Supervisi Pendidikan dan Profesionalisme Guru	2
B. Manajemen Kepengawasan Pendidikan	25
C. Supervisor dan Pelatihan Guru	39
 BAB II	
KONSEP DASAR MANAJEMEN KEPENGAWASAN	59
A. Konsep Dasar Manajemen	60
B. Pendekatan Manajemen Kepengawasan	73
C. Supervisi dalam Konteks Manajemen Pendidikan	84
D. Perspektif Supervisi dalam Manajemen Pendidikan	100
 BAB III	
SUPERVISI PENDIDIKAN DAN BELAJAR	113
A. Konsep Dasar Supervisi Pendidikan	114
B. Supervisi Pendidikan	129
C. Supervisi Pembelajaran	144
D. Perspektif Supervisi Pembelajaran Di Sekolah	155

BAB IV

SUPERVISI KLINIS	167
A. Perspektif Supervisi Klinis Di Sekolah.....	168
B. Strategi Supervisi Klinis	179
C. Penerapan Supervisi Klinis dalam Pembelajaran	189
D. Supervisi Klinis dalam Memperbaiki Pembelajaran	201

BAB V

SUPERVISOR SEBAGAI MANAJEMER	213
A. Supervisor Sebagai Perencana	214
B. Perencanaan dalam Supervisi Pendidikan	225
C. Supervisor Sebagai Organisatoris	246
D. Supervisor Sebagai Pengambil Keputusan	257
E. Pengambil Keputusan dalam Supervisi Pendidikan	271
F. Pengorganisasian dalam Supervisi Pendidikan	286

BAB VI

KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI DALAM SUPERVISOR PENDIDIKAN	297
A. Supervisor Sebagai Pemimpin Pendidikan	298
B. Kepemimpinan Supervisor dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran	311
C. Supervisor Sebagai Komunikator	322
D. Efektivitas Komunikasi Supervisor	338
KONTRIBUTOR TULISAN	352



PENDAHULUAN



SUPERVISI PENDIDIKAN DAN PROFESIONALISME GURU



Oleh : Syafaruddin & Asrul

A. PENDAHULUAN

Pendidikan nasional merupakan wahana strategis dalam melakukan proses transformasi budaya bangsa sehingga eksistensi dan kemajuan bangsa dapat terjamin. Apalagi dalam era informasi yang mengagungkan teknologi, khususnya penguasaan teknologi informasi dan transportasi. Sebab teknologi adalah manifestasi fisik dari pengetahuan. Dewasa ini yang pasti hampir semua organisasi dan orang berada dalam lingkungan yang kompetitif sehingga teknologi adalah raja, maka teknologi yang dirancang dengan baik dapat mengembangkan kemampuan manusia sekaligus meningkatkan keunggulan organisasi.¹ Termasuk organisasi pemerintahan, ekonomi, politik, bisnis, kesehatan dan pendidikan.

Itu artinya organisasi yang mengelola pendidikan suatu bangsa harus tangguh. Sebab yang menghasilkan dan mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni termasuk agama adalah pendidikan nasional. Semakin baik penyelenggaraan sistem pendidikan nasional, maka akan semakin baik pula kemajuan kebudayaan bangsa yang berdampak bagi kesejahteraan, kemajuan, kemakmuran, adil dan demokratis menuju bangsa yang berperadaban dan religius sebagai manifestasi masyarakat madani. Itu artinya, pendidikan merupakan pilar utama dalam membangun peradaban bangsa. Di dalamnya sangat berperan para pengambil kebijakan, perencanaan, pembuat aturan/

¹ David L. Goetsch dan Stanley B. Davis, *Quality Management* (New Jersey: McGraw Hill, 200), h.21.

keputusan, birokrat, kepala sekolah, guru, pengawas dan pegawai. Baik dalam tingkat pengambilan kebijakan makro, meso, maupun mikro, bahkan sampai pelaksana kebijakan atau rencana kerja untuk mengubah keadaan atau iklim pendidikan di sekolah menjadi lebih kondusif mewujudkan budaya mutu.

Pengetahuan manajemen penting sekali bagi keinginan mewujudkan perubahan. Pembangunan nasional dari industry menuju pengetahuan ekonomi yang mendorong era informasi yang mengagungkan teknologi telah memaksimalkan pengetahuan manajemen untuk meraih keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Begitupun, paling tidak ada lima dilemma dalam kaitannya penerapan pengetahuan manajemen dalam organisasi yang ingin merancang dan mewujudkan perubahan zaman sekarang, termasuk dalam organisasi pendidikan. Lima dilemma yang diidentifikasi oleh Goldsmith, et al, yaitu: (1) pengetahuan universal *versus* pengetahuan khusus, (2) Individual *versus* pengetahuan tim, (3) sfesifik *versus* pengetahuan langsung, (4) pengetahuan dari atas *versus* pengetahuan dari bawah, (5) pengetahuan dari luar ke dalam *versus* dari dalam ke luar”.²Kelemahan-kelemahan manajerial yang muncul dalam tata-kelola yang baik bagi suatu organisasi menjadi keniscayaan yang perlu dikoreksi dengan menerapkan berbagai pilihan manajemen untuk mengubah keadaan organisasi, termasuk pendidikan.

Fenomena yang kurang menggembirakan di sekolah ditandai dari rendahnya kualitas guru, gedung sekolah yang kurang layak, iklim sekolah yang tidak kondusif, kurikulum yang kurang sesuai dengan tuntutan perubahan, dan budaya belajar kepala sekolah, guru, pengawas dan siswa yang kurang mencerminkan keunggulan kompetitif. Karena itu, pelaksanaan sistem pendidikan nasional yang berkualitas perlu menyediakan dukungan sumberdaya pendidik dan tenaga kependidikan yang professional atau berkualitas unggul. Standarisasi keberadaan guru, pegawai, dan pengawas pendidikan perlu dipenuhi agar kualitas pendidikan memberikan dampak bagi pembelajaran anak didik. Dengan kata lain, guru yang berkualitas akan menghasilkan pembelajaran siswa berkualitas sehingga hasil belajar siswa mencapai derajat maksimal. Itu artinya, tidak hanya kualifikasi akademik guru yang mesti dipenuhi, akan tetapi pembinaan profesi berkelanjutan menjadi syarat mutlak yang perlu menjadi perhatian serius manajemen pendidikan nasional. Sekolah, madrasah, pesantren dan perguruan tinggi yang menjadi wahana berlangsungnya pendidikan, tidak hanya menyediakan proses pembelajaran,

² Marshall Goldsmith, Howard Morgan, dan Alexander J. Ogg, *Leading Organizational Learning* (San Francisco: Jossey Bush Publishing, 2004), h.13.

tetapi sekaligus yang menjamin kualitas guru juga sangat ditentukan oleh pendidikan guru dan tenaga kependidikan.

Untuk menjamin keberlangsungan proses pembelajaran yang berkualitas, selain terwedianya guru, sekaligus juga diperlukan pofesi pengawas pendidikan yang akan membantu guru dalam melaksanakan pembinaan guru. Pembinaan atau pengembangan professional guru selain dilaksanakan oleh manajemen pendidikan nasional, juga ditangani oleh kepala sekolah, dan sekaligus peran strategis para supervisor atau pengawas pendidikan sebagai jabatan fungsional. Karena itu, perilaku pengawas berdampak kepada perilaku guru, dan perilaku guru bermuara kepada perubahan perilaku murid dalam pembelajaran.

Zaman terus berubah akibat faktor ilmu pengetahuan dan teknologi, dan perubahan berbagai peraturan yang menentukan kebijakan pembangunan. Dapat ditegaskan bahwa dalam bidang pendidikan, pertanyaan kunci tatakelola adalah siapa mengontrol pendidikan dan lembaga formal yang disebut sekolah yang diatur untuk melaksanakan proses penting reproduksi sosial dan kreativitas individu.³ Hal ini sangat penting diperhatikan, sebab jawaban atas persoalan tersebut menghasilkan implikasi atas masa depan masyarakat dan keragaman organisasi sosial yang memiliki kebermanfaatan individu.

Dalam konteks ini, pendidikan adalah proses menghasilkan ulang kebudayaan masyarakat. Melalui pendidikan, maka norma bagi perilaku yang lebih baik akan terbangun, kehidupan sosial dan lembaga politik menjadi absah, dan pandangan dunia menjadi terbangun dan lebih adil. Oleh sebab itu, isu tata kelola pendidikan yang baik menjadi pusat perhatian untuk perbaikan atas isi pendidikan dan akses untuk memperoleh isi pendidikan.

Keberadaan manajemen pendidikan menjadi faktor strategis yang menentukan keinginan menciptakan pendidikan bermutu. Bagaimanapun, pentingnya manajemen yang efektif dalam organisasi pendidikan semakin banyak mendapatkan pengakuan dari berbagai pihak. Sekolah dan perguruan tinggi akan lebih efektif dalam memberikan pendidikan yang baik kepada siswa atau mahasiswa jika dikelola dengan baik.⁴ Salah satu fokus perhatian pengetahuan manajemen pendidikan terkini adalah persoalan yang membelit profesi pendidik dan tenaga kependidikan. Meskipun sumberdaya manusia pendidikan ini merupakan faktor utama, namun pengambil kebijakan pendidikan

³ Bruce S. Cooper, Lance D. Fusarelli, dan E. VanceH Randell, *Better Policies, Better School* (New York: Pearson, 2004), h.136.

⁴ Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Mutu dan Kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta: Ircisod, 2012),h.15.

masih cenderung kurang fokus pada pembinaan professional berkelanjutan bagi pendidik dan tenaga kependidikan.

Akhir-akhir ini, setelah reformasi pendidikan dengan berbagai regulasi baru pendidikan ada perhatian baru pemerintah terhadap guru dan pengawas pendidikan, namun masih perlu peningkatan pembinaan guru melalui pendayagunaan maksimal para pengawas pendidikan dalam membantu guru untuk dalam jangka waktu lama menjadi guru professional yang menjamin peningkatan mutu pendidikan secara komprehensif menuju bangsa yang berperadaban. Itu artinya, manajemen kepengawasan merupakan bagian manajemen pendidikan yang perlu terus dikembangkan agar profesi kepengawasan pendidikan jangan terus tertinggal dari bidang manajemen pendidikan lainnya.

B. PROFESI GURU, DAN PENGAWAS PENDIDIKAN

1. Hakikat Profesi

Keberadaan guru dalam sistem pendidikan merupakan faktor penentu pelaksanaan pembelajaran dalam mencapai tujuan pendidikan. Oleh sebab itu, profesi pendidik melalui tugas mengajar yang dijalankan para guru bukan merupakan pekerjaan biasa yang bisa dilaksanakan oleh semua orang. Tetapi memerlukan keahlian khusus yang merupakan bawaan, bakat, dipelajari, dan dikembangkan melalui pendidikan dan latihan.

Begitu pula, pengawas pendidikan (supervisor) juga merupakan pimpinan pendidikan yang mempengaruhi proses pembelajaran melalui pengawasan dan pembinaan terhadap guru. Meskipun pengawas tidak berhadapan langsung dengan siswa, namun perilaku pengawas dipastikan mempengaruhi perilaku guru jika kepengawasan dilaksanakan dengan manajemen yang baik. Karena itu, kepengawasan pendidikan juga dikembangkan sebagai profesi tenaga kependidikan yang dipandang penting dalam bingkai sistem pendidikan nasional.

Sebelum mengkaji lebih lanjut, perlu dibedakan dan dipahami tentang istilah profesi, professional, profesionalisme dan profesionalisasi. Menurut Tilaar,⁵ profesi merupakan pekerjaan, dapat juga berwujud sebagai jabatan di dalam suatu hierarki birokrasi, yang menuntut keahlian tertentu serta memiliki etika khusus untuk jabatan tersebut serta pelayanan baku terhadap masyarakat. Inti dari pengertian profesi ialah seseorang yang harus memiliki keahlian

⁵ H.A.R Tilaar, *Membenahi Pendidikan Nasional* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), h.86.

tertentu. Di dalam masyarakat sederhana, keahlian tersebut diperoleh dengan cara meniru dan diturunkan dari orang tua kepada anak, atau dari kelompok masyarakat kepada generasi penerus. Pada masyarakat modern, keahlian tersebut diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan khusus. Sebagai lawan dari profesi ialah amatir. Suatu profesi adalah kegiatan seseorang untuk menghidupi kehidupannya atau (*earning a living*). Seorang amatir menekuni suatu kegiatan terutama karena hobby atau mencari kesenangan, atau untuk mengisi waktunya yang terluang. Profesi pada hakikatnya merupakan pekerjaan tertentu yang menuntut persyaratan khusus dan istimewa sehingga meyakinkan dan memperoleh kepercayaan pihak yang memerlukannya.⁶

Lebih lanjut dijelaskan Tilaar,⁷ seorang profesional menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan profesi atau dengan kata lain memiliki kemampuan dan sikap sesuai dengan tuntutan profesinya. Seorang profesional menjalankan kegiatannya berdasarkan profesionalisme, dan bukan secara amatir. Sedangkan profesionalisme bertentangan dengan amatirisme. Dapat saja hasil karya seorang amatir sangat tinggi mutunya. Seorang profesional akan terus menerus meningkatkan mutu karyanya secara sadar, melalui pendidikan dan pelatihan.⁸

Kemudian profesionalisasi berarti, menjadikan atau mengembangkan suatu bidang pekerjaan atau jabatan secara profesional. Hal ini berarti pekerjaan yang dilaksanakan berdasarkan kriteria-kriteria profesi yang terus menerus berkembang sehingga tingkat keahlian, tanggung jawab (etika profesi), secara perlindungan terhadap profesi terus menerus disempurnakan. Dalam proses profesionalisasi yang ditujukan ialah produktivitas kerja yang tinggi serta mutu karya semakin lama semakin baik dan kompetitif.⁹

Dapat disimpulkan bahwa profesi adalah sifat pekerjaan yang memerlukan persyaratan keahlian. Sedangkan professional adalah orang yang menduduki jabatan dengan memenuhi persyaratan keahlian. Sementara profesionalisasi adalah proses membuat seseorang ahli dalam jangka tertentu atau jangka panjang yang berkelanjutan. Selanjutnya profesionalisme adalah paham atau keyakinan akan prinsip bahwa suatu pekerjaan harus dilaksanakan oleh orang yang memiliki keahlian sesuai dengan tuntutan profesi yang dijabatnya atau diamanahkan kepadanya.

⁶ Cicih Sutarsih, *Eitka Profesi* (Jakarta: Dirjen Pendidikan Islam Kemenag RI, 2012), h. 37.

⁷ H.A.R Tilaar, *op.cit*, h.86.

⁸ *Ibid.*

⁹ *Ibid.*, h.86.87.

2. Profesi Guru

Guru adalah orang dewasa yang secara sadar bertanggung jawab dalam mendidik, mengajar, membimbing dan melatih peserta didik. Orang yang disebut guru adalah orang yang memiliki kemampuan merancang program pembelajaran serta mampu menata atau mengelola kelas agar peserta didik dapat belajar dan pada akhirnya dapat mencapai tingkat kedewasaan sebagai tujuan akhir dari proses pendidikan.¹⁰

Guru profesional bukan hanya sekedar alat untuk transmisi kebudayaan akan tetapi mentransformasikan kebudayaan itu kearah budaya yang dinamis yang menuntut penguasaan ilmu pengetahuan, produktivitas yang tinggi dan kualitas karya yang dapat bersaing. Guru profesional bukan lagi merupakan sosok yang berfungsi sebagai robot, tetapi merupakan dinamisator yang mengantar potensi-potensi peserta didik ke arah pengembangan kreativitas. Tugas pokok seorang guru professional meliputi tiga bidang utama, yaitu: (1) dalam bidang profesi, (2) dalam bidang kemanusiaan, (3) dalam bidang kemasyarakatan.¹¹ Secara komprehensif, guru professional disyaratkan memiliki empat kompetensi utama, yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi professional (UU Nomor 14 tahun 2015 tentang Guru dan Dosen).

Sejalan dengan pendapat di atas, guru merupakan satu profesi yang berarti suatu jabatan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru dan tidak dapat dilakukan oleh sembarangan orang di luar bidang pendidikan. Walaupun pada kenyataannya masih terdapat hal-hal tersebut di luar bidang kependidikan.¹² Semakin jelas bahwa mengajar memerlukan profesionalitas dan profesionalisme, sehingga mengajar adalah jabatan professional yang saat ini dilindungi undang-undang tidak hanya penyediaan calon guru, rekrutmen guru, kesejahteraan guru, karir guru, tetapi juga pembinaan profesi guru secara berkelanjutan. Itu artinya, pembinaan profesi guru secara berkelanjutan menjadi satu keniscayaan supaya pengetahuan, sikap dan keterampilan guru dalam melakukan pembelajaran terus terbina sejalan dengan tuntutan dan perubahan lingkungan eksternal dunia pendidikan.

Tugas guru dalam memahami dan mengaktifkan peserta didik dalam belajar begitu strategis, maka seorang guru dituntut untuk memiliki pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang memadai serta komprehensif. Pengetahuan,

¹⁰ Hamzah B Uno, *Profesi Kependidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h.15

¹¹ H.A.R Tilaar, *op.cit*, 88.

¹² Hamzah B Uno, *op.cit*, h.15.

sikap, dan keterampilan yang dituntut dari guru dalam proses pembelajaran yang memiliki kadar pembelajaran tinggi didasarkan atas posisi dan peranan guru, tugas dan tanggung jawab guru sebagai pengajar yang profesional.

Posisi dan Peran Guru

Posisi dan peran guru sangat strategis, apalagi dikaitkan dengan konsep pendidikan berbasis lingkungan dalam proses pembelajaran, karena itu guru harus menempatkan diri sebagai:

- a. *Pemimpin belajar*, dalam arti guru sebagai perencana, pengorganisasi, pelaksana, dan pengontrol kegiatan belajar peserta didik.
- b. *Fasilitator belajar*, dalam arti guru sebagai pengatur arus kegiatan belajar peserta didik. Guru sebagai moderator tidak hanya mengatur arus kegiatan belajar, tetapi juga bersama peserta didik harus menarik kesimpulan atau jawaban masalah sebagai hasil belajar peserta didik, atas dasar semua pendapat yang telah dibahas dan diajukan peserta didik.
- c. *Motivator belajar*, dalam arti guru sebagai pendorong peserta didik agar mau melakukan kegiatan belajar. Sebagai motivator guru harus dapat menciptakan kondisi kelas yang merangsang peserta untuk mau melakukan kegiatan belajar, baik individual maupun kelompok.
- d. *Evaluator belajar*, dalam arti guru sebagai penilai yang objektif dan komprehensif. Sebagai evaluator, guru berkewajiban mengawasi, memantau proses pembelajaran peserta didik dan hasil belajar yang dicapainya. Guru juga berkewajiban untuk melakukan upaya perbaikan proses belajar peserta didik, menunjukkan kelemahan dan cara memperbaikinya, baik secara individual, kelompok, maupun secara klasikal.¹³

Berdasarkan pendapat di atas, jelaslah bahwa untuk melaksanakan tugas mengajar, maka guru memerlukan keahlian yang cukup komprehensif dan dalam berbagai bidang kependidikan. Oleh sebab itu, persiapan menjadi guru tidak hanya pendidikan akademik S1, tetapi juga memerlukan pendidikan profesi guru (PPG) dalam jangka waktu tertentu. Hal itu penting untuk memahirkan kemampuan guru supaya benar-benar profesional sejak dari merencanakan, melaksanakan pembelajaran, dan mengevaluasi proses pembelajaran.

¹³ Hamzah B. Uno, *op.cit*, h.28.

3. Profesi Pengawas Pendidikan

Secara etimologi, kata pengawasan atau *supervisi* merupakan istilah yang dalam bahasa Inggrisnya *supervision*, terdiri dari dua kata, yaitu *super* dan *vision*, yang berarti melihat dengan teliti pekerjaan secara keseluruhan. Sedangkan orang yang melakukan kegiatan supervisi tersebut, dikenal dengan *sepevior* (*pengawas*).¹⁴ Pengawas (*supervisor*) adalah salah satu tenaga kependidikan, yang bertugas memberikan pengawasan agar tenaga kependidikan (guru, rektor, dekan, ketua program, direktur, kepala sekolah dan personel lainnya di sekolah) dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Jabatan profesional dalam bidang pendidikan sebagaimana dikemukakan bahwa ada personil yang menjalankan tugas kepengawasan. Dalam hal ini pengawasan mempunyai arti yang sangat luas dan sering orang menyatakan bahwa pengawasan dapat juga diartikan sebagai pengendalian, yaitu proses membandingkan kinerja aktual dengan standar dan tindakan perbaikan yang perlu dilakukan.¹⁵

Pengawasan diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh untuk melakukan pengawasan dengan memberikan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada suatu pendidikan.¹⁶

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen. Fungsi tersebut mutlak harus dilakukan dalam setiap organisasi dan lembaga.¹⁷ Dengan begitu tujuan organisasi dapat tercapai dengan sebaik-baiknya dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.¹⁸ Pengawasan dalam dunia pendidikan lebih populer dikenal dalam istilah *supervisi* menunjukkan proses, sedangkan *supervisor* atau pengawas pendidikan yang menunjukkan pada orang yang melakukan pengawasan proses pendidikan dan pembelajaran.

Supervisi dapat diartikan sebagai layanan profesional. Proses layanan profesional tersebut berbentuk pemberian bantuan kepada personil sekolah dalam meningkatkan kemampuannya sehingga lebih mampu mempertahankan dan melakukan perubahan penyelenggaraan sekolah dalam rangka meningkatkan

¹⁴ Departemen Agama RI, *Kepengawasan Pendidikan* (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2005), h. 2.

¹⁵ Mukhneri Mukhtar, *Supervision: Improving Performance and Development Quality in Education* (Jakarta: PPS UNJ, 20110), h.4.

¹⁶ R. Wayne Mondy, Shane R. Premeaux, *Management Concepts, Practices and Skill* (New Jersey: Prentice Hall, 1995), h.512 .

¹⁷ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar* (Bandung: Bumi Aksara, 2005), h. 46.

¹⁸ Mukhneri Mukhtar, *Supervision: Improving Performance and Development Quality in Education* (Jakarta: PPS UNJ, 20110), h.3.

pencapaian tujuan sekolah. Layanan profesional itu bisa berupa membantu guru meningkatkan kemampuannya dalam mengelola proses belajar mengajar dalam rangka pencapaian tujuan sekolah. Dengan demikian supervisi pendidikan pada hakikatnya adalah serangkaian kegiatan membantu personil sekolah meningkatkan kemampuannya.¹⁹

Ada beberapa pendapat yang berkaitan dengan pengertian supervisi (pengawasan) di dalam buku pedoman pengembangan administrasi dan supervisi pendidikan yaitu, Ben M. Haris dalam *"Supervisor Behavior in Education"*, (1975), menyatakan bahwa supervisi adalah apa yang dilakukan personal sekolah dengan orang dewasa dan alat-alat dalam rangka mempertahankan atau mengubah pengelolaan sekolah untuk mempengaruhi langsung pencapaian tujuan instruksional sekolah. Supervisi mempunyai impact dengan pelajar melalui perantara orang lain dan alat.²⁰ Neagley & Evans dalam *"Handbook for effective supervision of Instruction"*, (1964), menyatakan bahwa *"supervisor is used to describe those activities which are primarily and directly concerned with studying and improving the conditions which surround the learning and growth of pupils and teachers."*²¹

William H. Burton menjelaskan bahwa: *"Supervision a social Process"*, (1955) menyatakan bahwa *"supervisor is a expert technical service primarily aimed at studying and improving cooperatively all factors which affect child growth and development."*²² Ametembun dalam *"Supervisi Pendidikan"*, (1975) menyatakan bahwa supervisi pendidikan adalah pembinaan ke arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu belajar-mengajar di kelas pada khususnya.²³ Sedangkan menurut Burhanuddin Harahap, dalam bukunya *Supervisi Pendidikan*, (1983), supervisi ialah kegiatan yang dijalankan terhadap orang yang menimbulkan atau yang potensial menimbulkan komunikasi dua arah.²⁴ Purwanto dkk., menyatakan supervisi merupakan aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.²⁵

¹⁹ Ibrahim Bafadal, *Dasar-Dasar Manajemen dan Supervisi Taman Kanak-Kanak* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h.72.

²⁰ Departemen Agama RI, *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, 2000), h. 31.

²¹ *Ibid*

²² *Ibid*

²³ Departemen Agama RI, *Peningkatan Supervisi dan Evaluasi pada Madrasah Ibtidaiyah* (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam Direktorat Madrasah dan Pendidikan Agama Islam pada sekolah umum, 2005), h. 8.

²⁴ *Ibid*

²⁵ *Ibid*

Dapat disimpulkan dari pendapat di atas bahwa supervisi pendidikan adalah suatu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan mutu proses pendidikan yang dilaksanakan di sekolah/madrasah yang didukung dengan optimalisasi peran guru, ketersediaan sarana dan prasarana, desain kurikulum, sistem pembelajaran dan mekanisme penilaian dan pengukuran. Supervisor bertugas dan bertanggung jawab memperhatikan perkembangan unsur-unsur tersebut secara berkelanjutan. Dalam proses pendidikan, pengawasan atau supervisi merupakan bagian tidak terpisahkan dalam upaya peningkatan prestasi belajar dan mutu sekolah. Sahertian menegaskan bahwa pengawasan atau supervisi pendidikan tidak lain dari usaha memberikan layanan kepada stakeholder pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran.²⁶

Pada dasarnya supervisi mengandung beberapa kegiatan pokok, yaitu pembinaan yang kontiniu, pengembangan kemampuan profesional personil, perbaikan situasi pembelajaran, dengan sasaran akhir pencapaian tujuan pendidikan dan pertumbuhan pribadi peserta didik. Dengan kata lain dalam supervisi ada proses pelayanan untuk membantu atau membina guru-guru supaya lebih profesional. Pembinaan ini menyebabkan perbaikan atau peningkatan kemampuan profesional guru. Perbaikan dan peningkatan kemampuan guru kemudian ditransfer ke dalam perilaku mengajar sehingga tercipta situasi pembelajaran yang lebih baik, yang akhirnya juga meningkatkan pertumbuhan peserta didik.

Analisis tersebut di atas sejalan dengan pendapat bahwa: *the purpose of supervision should be the enhancement of teachers' pedagogical skills, with the ultimate goal of enhancing student achievement*.²⁷ Hal ini berarti tujuan supervisi adalah meningkatkan kemampuan pedagogik guru, dengan sasaran utama adalah dalam rangka meningkatkan prestasi pelajar.

Aktivitas pengawas pendidikan di sekolah adalah menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sejumlah satuan pendidikan di sekolah tertentu baik negeri maupun swasta yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian itu dilakukan untuk penentuan derajat kualitas berdasarkan kriteria (tolak ukur) yang ditetapkan terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Sedangkan kegiatan pembinaan dilakukan dalam bentuk memberikan arahan, saran dan bimbingan.²⁸

²⁶ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 19.

²⁷ Robert J Marzano, ony Frontier, David Livingston, *Effective Supervision* (Alexandra Virginia, 2011), h.2.

²⁸ Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 020/U/1998 tanggal 6 Februari 1998.

Dari uraian di atas dapat dimaknai bahwa kepengawasan merupakan kegiatan atau tindakan pengawasan dari seseorang yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang melakukan pembinaan dan penilaian terhadap orang dan atau lembaga yang dibinanya. Seseorang yang diberi tugas tersebut disebut pengawas atau supervisor. Dalam bidang kependidikan dinamakan pengawas sekolah atau pengawas satuan pendidikan. Pengawasan perlu dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkesinambungan pada sekolah yang diawasinya.

Kepala sekolah sebagai supervisor berfungsi membantu dan membina guru dalam mengembangkan situasi belajar mengajar agar lebih baik. Supaya usaha tersebut dapat dilaksanakan sebagaimana yang diharapkan, maka seorang supervisor harus melaksanakan beberapa fungsi supervisi pendidikan,²⁹ yaitu:

Pertama, fungsi penelitian, dimana seorang kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan sebelum melakukan supervisi, terlebih dahulu harus melakukan penelitian terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengan apa yang akan disupervisinya. Dengan demikian pelaksanaan supervisi yang dilaksanakan kepala sekolah dapat berjalan dengan baik sampai pada sasaran yang diinginkan. Adapun berjalan dengan baik sampai pada sasaran yang diinginkan. Adapun langkah-langkah dalam melakukan penelitian adalah: (1) merumuskan pokok-pokok permasalahan yang akan diteliti. (2) pengumpulan data sebagai bahan yang akan diteliti. (3) pengolahan data dengan melakukan seleksi, klasifikasi, koreksi, dan interpretasi.

Kedua, fungsi penilaian yang dilakukan kepala sekolah setelah kegiatan meneliti permasalahan yang ada dalam proses belajar mengajar atau kegiatan-kegiatan lain yang menyangkut kegiatan pendidikan. Adapun fungsi evaluasi adalah: (1) memberikan umpan balik (feed back) terhadap guru tentang proses belajar mengajar yang dilakukannya, (2) menentukan kemajuan dan kemampuan guru dalam melaksanakan pengajaran, (3) mengetahui kesulitan guru dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, (4) sesuai dengan fungsi tersebut diatas, kepala sekolah diharapkan betul-betul memberikan penilaian terhadap semua aspek kegiatan guru-guru untuk kepentingan pendidikan, baik dari segi kemampuannya untuk kepentingan pendidikan, baik dari segi kemampuannya melaksanakan proses belajar mengajar maupun kesulitan-kesulitan yang ditemuinya dalam pelaksanaan proses belajar mengajar.

Ketiga, fungsi perbaikan yang dilakukan kepala sekolah setelah melaksanakan

²⁹ Mukhneri Mukhtar, *op.cit*, h.81-82.

fungsi penilaian. Fungsi ini merupakan salah satu sarana untuk memberikan saran-saran dan kritikan-kritikan terhadap pelaksanaan pengajaran yang dilakukan guru-guru.

Keempat, fungsi pembinaan yang dilakukan kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan. Dalam fungsi ini supervisor diharapkan dapat memberikan bimbingan pada guru-guru dalam rangka meningkatkan pelaksanaan proses belajar di sekolah. Dalam hal ini Made Pidarta, mengemukakan: (1) memotivasi dan meningkatkan semangat kerja guru-guru yang meliputi kegiatan-kegiatan; mengamati bermacam-macam motivasi guru, menyalurkan motivasi-motivasi yang positif kearah aktivitas-aktivitas yang bermanfaat, membuat program yang cocok agar motivasi guru berkembang, mengapelkan semangat kerja, (2) mengusahakan dengan guru-guru dedikasi yang tinggi; menegaskan disiplin dengan sangsi-sangsinya yang meliputi; membahas etika jabatan guru, membahas dan mengingatkan akan sumpah pegawai negeri, memberikan hukuman bagi guru yang melanggar, (3) memberikan konsultasi, diskusi dan membantu memecahkan masalah yang meliputi; menyediakan waktu untuk konsultasi, membantu memecahkan masalah, mengadakan hukuman bagi guru yang melanggar dan memberikan contoh berperilaku terhadap guru, (4) mengembangkan atau membina profesi guru yang meliputi; belajar lebih lanjut, memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengikuti penataran-penataran.

Indikator peningkatan mutu pendidikan di sekolah dilihat pada setiap komponen pendidikan antara lain: mutu lulusan, kualitas guru, kepala sekolah, staf sekolah (Tenaga Administrasi, Laboran dan Teknisi, Tenaga Perpustakaan), proses pembelajaran, sarana dan prasarana, pengelolaan sekolah, implementasi kurikulum, sistem penilaian dan komponen lainnya. Ini berarti melalui pengawasan harus terlihat dampaknya terhadap kinerja sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Itulah sebabnya kehadiran pengawas sekolah harus menjadi bagian integral dalam peningkatan mutu pendidikan, agar bersama guru, kepala sekolah dan staf sekolah lainnya berkolaborasi membina dan mengembangkan mutu pendidikan di sekolah yang bersangkutan seoptimal mungkin sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Supervisi dalam pendidikan telah lama namun demikian tidak semua orang dalam dunia pendidikan mengetahui apa hakikat supervisi itu sendiri. Supervisi bermakna kurang realistis disebabkan oleh :

1. Supervisi disamakan dengan controlling atau pekerjaan mengawasi, supervisor lebih banyak mengawasi daripada berbagai ide pengalaman. Membantu guru dalam memperbaiki cara mengajarnya bukan menjadi perhatian

utama, orang cenderung menjadi resah dan takut apabila mereka diawasi atau dievaluasi.

2. Kepentingan dan kebutuhan supervisi bukannya datang dari para guru, melainkan supervisor itu sendiri menjalankan tugasnya.
3. Supervisor sendiri mungkin tidak tahu apa yang akan diminati dan dinilainya, sedangkan guru juga tidak mempunyai pengetahuan apa yang diminati dan dinilai supervisor. Akibatnya data pengamatan adalah jelas nampak tidak sistematis, bersifat sangat subjektif dan tidak jelas.
4. Pada pihak lain kebanyakan guru tidak suka supervisi walaupun hal itu merupakan bagian dari proses pendidikan dan pekerjaan mereka.

Kiprah supervisor menjadi bagian integral dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah yang dimaksud dapat dijelaskan dalam hakikat pengawasan, seperti yang dikemukakan Sudjana, dkk.³⁰ Tampak bahwa hakikat pengawasan memiliki empat dimensi: (1) *Support*, (2) *Trust*, (3) *Challenge*, dan (4) *Networking and Collaboration*. Keempat dimensi hakikat pengawasan itu masing-masing dijelaskan berikut ini.

1. Dimensi pertama dari hakikat pengawasan yaitu dimensi *Support*. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu mendukung (*support*) kepada pihak sekolah untuk mengevaluasi diri kondisi *existing*-nya. Oleh karena itu, supervisor bersama pihak sekolah dapat melakukan analisis kekuatan, kelemahan dan potensi serta peluang sekolahnya untuk mendukung peningkatan dan pengembangan mutu pendidikan pada sekolah di masa yang akan datang.
2. Dimensi kedua dari hakikat pengawasan yaitu dimensi *Trust*. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu membina kepercayaan (*trust*) *stakeholder* pendidikan dengan penggambaran profil dinamika sekolah masa depan yang lebih baik dan lebih menjanjikan.
3. Dimensi ketiga dari hakikat pengawasan yaitu dimensi *Challenge*. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu memberikan tantangan (*challenge*) pengembangan sekolah kepada *stakeholder* pendidikan di sekolah. Tantangan ini harus

³⁰ Nana Sudjana, dkk. *Standar Mutu Pengawas* (Jakarta: Depdiknas, 2006), h.15.

dibuat serealistik mungkin agar dapat dan mampu dicapai oleh pihak sekolah, berdasarkan pada situasi dan kondisi sekolah pada saat ini, dengan demikian *stakeholder* tertantang untuk bekerjasama secara kolaboratif dalam rangka pengembangan mutu sekolah.

4. Dimensi keempat dari hakikat pengawasan yaitu dimensi *Networking and Collaboration*. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu mengembangkan jejaring dan berkolaborasi antar *stakeholder* pendidikan dalam rangka meningkatkan produktivitas, efektivitas dan efisiensi pendidikan di sekolah.

Fokus dari keempat dimensi hakikat pengawasan itu dirumuskan dalam tiga aktivitas utama pengawasan yaitu: negosiasi, kolaborasi dan *networking*. Negosiasi dilakukan oleh supervisor terhadap *stakeholder* pendidikan dengan fokus pada substansi apa yang dapat dan perlu dikembangkan atau ditingkatkan serta bagaimana cara meningkatkannya. Kolaborasi merupakan inti kegiatan supervisi yang harus selalu diadakan kegiatan bersama dengan pihak *stakeholder* pendidikan di sekolah binaannya. Hal ini penting karena muara untuk terjadinya peningkatan mutu pendidikan ada pada pihak sekolah. *Networking* merupakan inti hakikat kegiatan supervisi yang prospektif untuk dikembangkan terutama pada era globalisasi dan *cybernet* teknologi seperti sekarang ini. Jejaring kerjasama dapat dilakukan baik secara horisontal maupun vertikal. Jejaring kerjasama secara horisontal dilakukan dengan sesama sekolah sejenis untuk saling bertukar informasi dan *sharing* pengalaman pengembangan mutu sekolah, misalnya melalui kelompok kerja guru (KKG), dan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). Jejaring kerjasama secara vertikal dilakukan baik dengan sekolah pada aras dibawahnya sebagai pemasok siswa barunya, maupun dengan sekolah pada jenjang pendidikan di atasnya sebagai lembaga yang akan menerima para siswa lulusannya.

Kualitas supervisor yang didasarkan pada pekerjaan yang dilakukan menurut **Leddick dan Dye (1987)**, sangat komprehensif, yaitu:

1. **Fleksibel;** yang bergerak diantara konsep teori dan berbagai variasi metode;
2. **Seorang yang memiliki banyak pandangan** yaitu orang yang sanggup untuk melihat situasi yang sama dengan sudut yang beragam;
3. **Perencanaan pekerjaan secara disiplin** dengan orang yang mereka berikan supervisi;
4. **Kemampuan bekerja secara transkultural;**

- 5. Kapasitas untuk mengatur dan memiliki keinginan kuat memberikan supervisi;**
- 6. Keterbukaan** untuk pembelajaran supervisi dan dari situasi baru yang penting;
- 7. Tanggap terhadap isu yang berkembang;**
- 8. Dapat menangani kekuatan secara tepat;**
- 9. Menyenangkan, rendah hati dan sabar.**³¹

Keberadaan pengawas sekolah/madrasah atau pengawas satuan pendidikan adalah tenaga kependidikan profesional yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pembinaan dan pengawasan pendidikan di sekolah baik pengawasan dalam bidang akademik (teknis pendidikan) maupun bidang manajerial (pengelolaan sekolah). Jabatan pengawas adalah jabatan fungsional bukan jabatan struktural sehingga untuk menyandang predikat sebagai pengawas pendidikan harus sudah berstatus tenaga pendidik/guru dan atau kepala sekolah/wakil kepala sekolah. Setidak-tidaknya seorang pengawas pendidikan memang sudah pernah menjadi guru. Dalam supervisi mata pelajaran berintikan seorang supervisor menguasai program pengajaran dengan ditunjang oleh unsur-unsur lain, seperti memahami tugas guru, ada dukungan sarana dan prasarana, kurikulum, sistem dan strategi pembelajaran serta penilaian.

Supervisor bertugas dan bertanggung jawab memperhatikan perkembangan unsur-unsur tersebut secara berkelanjutan. Pusat perhatian supervisor adalah perkembangan dan kemajuan siswa, karena itu usahanya, seperti perbaikan pendekatan, metode dan teknik mengajar agama, pengembangan kurikulum, penggunaan alat peraga/alat bantu pengajaran, perbaikan cara dan prosedur penilaian, penciptaan kondisi yang kondusif di sekolah dan sebagainya. Untuk membantu peningkatan wawasan dan kemampuan profesional guru agama, sebagai usaha dilakukan oleh supervisor/pengawas, seperti melakukan kunjungan sekolah, kunjungan kelas, pembinaan individual dan kelompok, memberi contoh cara mengajar yang baik, mendorong peningkatan kerja sama, mendorong peningkatan kreatifitas dan sebagainya. Melihat begitu pentingnya peranan supervisor/pengawas dalam peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran agama di sekolah maka dalam era baru sekarang ini pengawas telah ditetapkan sebagai pejabat fungsional penuh yang konsekuensinya

³¹ Peter Hawkins and Robin Shohet, *Supervision in the Helping Professions* (New Jersey: Open University Press, 2006), h.50.

adalah bahwa setiap pengawas pun harus memiliki wawasan dan kemampuan profesional melebihi kemampuan profesional guru, kepala sekolah dan seluruh staf sekolah dalam bidang pendidikan dan administrasi. Bila tidak, maka keberadaan pengawas tidak akan membawa pengaruh apapun terhadap kondisi pendidikan dan pengajaran di sekolah.

Sesungguhnya supervisi mempunyai pengertian luas. Supervisi adalah segala bantuan dari para pemimpin sekolah dan supervisor, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personil sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan pendidikan. Proses supervisi yang dilakukan supervisor merupakan dorongan, bimbingan, dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru, seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pengajaran dan metode-metode mengajar yang lebih baik, cara-cara penilaian yang sistematis terhadap fase seluruh proses pengajaran. Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.³²

Proses pengawasan yang dilakukan supervisor merupakan cara terakhir yang ditempuh dalam kegiatan manajerial, setelah perencanaan, pengorganisasian dan penggerakan. Maka pengawasan atau *controlling* merupakan proses pengamatan atau memonitor kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan berjalan sesuai dengan rencana untuk mencapai tujuan baik yang dilakukan oleh manajer atau tenaga fungsional yang memegang jabatan kepengawasan.

4. Profesi Supervisor dan Peningkatan Mutu Pendidikan

Pada hakikatnya proses supervisi adalah membantu guru untuk memperbaiki proses pembelajaran. Intinya supervisi membawa visi dan misi pembaharuan sekolah. Apalagi supervisi berfokus kepada supervisi akademik dan manajerial. Menurut Mukhtar dan Iskandar, supervisi pembaharuan sekolah merupakan pengawasan yang dilakukan untuk memberikan berbagai pencerahan, dukungan, pengembangan, inovasi dan pemberdayaan, menuju pembaharuan sekolah baik secara internal maupun eksternal.³³ Dengan demikian, peningkatan mutu

³² Ngali Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2009) cet. 19, h. 76.

³³ Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: GP Press, 2009), h.7.

pendidikan sejatinya menjadi muara dari supervisi pendidikan supaya pelanggan pendidikan (siswa, guru, orang tua siswa, pemerintah, dan pihak swasta) mendapatkan hasil pendidikan (lulusan) yang berkualitas.

Dalam konteks ini supervisi pendidikan diharapkan dapat membawa perubahan, atau perbaikan mutu. Paling tidak ada dua alasan utama perlunya perbaikan mutu dalam manajemen organisasi, pertama: pelanggan selalu menyukai produk-produk yang bermutu, kedua; suatu produk yang berkualitas tinggi akan meningkatkan efisiensi pembiayaan dan keuntungan.³⁴ Kualitas lulusan yang tinggi merupakan standar output yang dirancang, dikelola dan dihasilkan melalui pembelajaran di dalam kelas dan di luar kelas. Untuk itu, supervisor berperan strategis memantau pelaksanaan program pembelajaran sehingga dapat dipastikan seluruh sumberdaya pendidikan di sekolah berfungsi dalam mencapai tujuan.

Dalam rangka menjamin pembelajaran berkualitas, maka dari berbagai pemantauan pembelajaran akan ditemukan faktor-faktor kelemahan pembelajaran yang dilakukan guru. Untuk itu, perbaikan atau peningkatan mutu pembelajaran ditindak lanjuti dengan pendidikan dan latihan guru. Hal ini merupakan prinsip peningkatan mutu berkelanjutan. Ditegaskan bahwa: pendidikan dan latihan adalah hal fundamental dalam mutu terpadu sebab hal itu menghadirkan cara terbaik untuk meningkatkan kualitas orang atas dasar tindakan berkelanjutan.³⁵ Kegiatan tersebut tidak hanya mengembangkan teori-teori, tetapi pelatihan ditata dengan fokus kemampuan praktis. Persoalannya berkisar mengenai pemahaman yang dilatih atas mengapa dan bagaimana? Dengan pelatihan dimungkinkan pegawai (guru dan tenaga kependidikan) menjadi inovator, kemampuan mengambil inisiatif, dan memecahkan masalah secara kreatif sehingga kinerja mereka menjadi efektif dan efisien dalam bidang pekerjaannya.³⁶

Supervisi mempunyai pengertian luas. Supervisi pendidikan mencakup segala bantuan dari para pemimpin sekolah dan supervisor, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personil sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan pendidikan. Supervisor hadir ke sekolah melakukan kegiatan berupa dorongan, bimbingan, dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru, seperti bimbingan dalam usaha dan pelak-

³⁴ Mukhneri dan Mukhtar, *op.cit*, h.41.

³⁵ David L Goetsch dan Stanley B Davis, *op.cit*,h.56.

³⁶ David L Goetsch dan Stanley B Davis, *Quality Management for Orrganizational Excellence* (New York: Pearson, 2013), h.184.

sanaan pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pengajaran dan metode-metode mengajar yang lebih baik, cara-cara penilaian yang sistematis terhadap fase seluruh proses pengajaran, dan sebagainya, dengan kata lain: Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.³⁷

Proses pengawasan merupakan cara terakhir yang ditempuh dalam kegiatan manajerial, setelah perencanaan, pengorganisasian dan penggerakan. Pengawasan atau controlling merupakan proses pengamatan atau memonitor kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan berjalan sesuai dengan rencana untuk mencapai tujuan. Pengawasan menjadi sangat strategis apalagi setiap orang dalam organisasi harus menyadari pentingnya pengawasan agar tidak terjadi penyimpangan. Namun perlu digarisbawahi bahwa nilai-nilai Islam mengajarkan secara mendasar mengenai pengawasan tertinggi atas perbuatan dan usaha manusia secara individual maupun secara organisatoris adalah Allah SWT. Pengawasan dari Allah SWT adalah terletak pada sifat Allah Yang Maha Mengetahui dan Maha Melihat. Allah menegaskan dalam surat An-Nisa' ayat 135, yang artinya:

“Wahai orang yang beriman! Jadilah kamu penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah, walaupun terhadap dirimu sendiri atau terhadap ibu bapak dan kaum kerabatmu. Jika dia (yang terdakwa) kaya ataupun miskin, maka Allah lebih tahu kemaslahatan (kebaikannya). Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran dan jika kamu memutarbalikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, maka ketahuilah Allah Mahateliti terhadap segala apa yang kamu kerjakan” (Q.S. 4:135)³⁸.

Pengawas yang pertama dan utama ialah Allah. Maka jika ada kesadaran moral yang tinggi dari setiap orang tentang kehadiran Allah dalam setiap waktu dan kesempatan serta pada setiap tempat beraktivitas, maka penyimpangan akan dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah, mendayagunakan sumber daya material sesuai kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam Islam tetap menekankan teologis akan kehadiran Allah dalam setiap diri, tempat dan keadaan. Kesadaran ini harus dibina dari kedalaman tauhid. Allah berfirman dalam surat Al-An'am 103, yang artinya: *Dia tidak dapat dicapai*

³⁷ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2009) cet. 19, h. 76.

³⁸ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan terjemahannya* (Jakarta: CV. Kathoda, 2005), h. 131.

*oleh penglihatan mata, sedang Dia dapat melihat segala penglihatan itu dan Dialah Yang Maha Halus, Maha Teliti. (Q.S. 6:103).*³⁹

Pada intinya ayat ini menekankan bahwa Allah tetap melihat segala yang kelihatan sebab Allah Maha Mengetahui dengan zat-Nya yang ghaib.

Perkembangan, peningkatan dan perbaikan inilah yang terkandung dalam arti supervisi. Masyarakat akan maju jika guru-gurunya maju dan progresif; gurunya-gurunya akan maju jika ada yang membimbingnya, ada yang menggerakkannya, adanya yang pemimpinnya untuk meningkatkan dan mengembangkan profesinya. Bimbingan semacam inilah yang merupakan inti dari pengertian supervisi.

Sejatinya kata kunci dari supervisi ialah memberikan layanan dan bantuan kepada guru-guru, maka tujuan supervisi adalah memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas.⁴⁰ Dengan demikian jelas bahwa tujuan supervisi ialah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa. Bukan saja memperbaiki kemampuan mengajar tapi juga untuk pengembangan potensi kualitas guru. Pendapat ini sesuai apa yang dikemukakan Olive bahwa sasaran atau *domain* Supervisi pendidikan ialah: (1) mengembangkan kurikulum yang sedang dilaksanakan di sekolah, (2) meningkatkan proses belajar mengajar di sekolah, (3) mengembangkan seluruh staff di sekolah.

Dalam buku *Dasar-dasar Supervisi* Suharsimi⁴¹ menjelaskan tentang tujuan umum dan tujuan khusus Supervisi. Adapun tujuan Umum Supervisi adalah memberikan teknis dan bimbingan kepada guru (dan staff sekolahh lain) agar personil tersebut mampu meningkatkan kulaitas kinerjanya, terutama dalam melaksanakan tugas, yaitu melaksanakan proses pembelajaran. Selanjutnya apabila kualitas kinerja guru dan staf sudah meningkat, demikian pula mutu pembelajarannya maka diharapkan prestasi siswa juga akan meningkat. Pemberian bantuan pembinaan dan pembimbing tersebut dapat bersifat langsung ataupun tidak langsung kepada guru yang bersangkutan, yang penting adalah bahwa pemberian bantuan dari pembimbing tersebut didasarkan atas data yang lengkap, tepat, akurat, dan rinci, serta benar-benar harus sesuai dengan kenyataan.

³⁹*Ibid.* h. 190.

⁴⁰ Piet A. Sahertian, *op.cit* h.19.

⁴¹ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi, Buku Pegangan Kuliah* (Jakarta: Rineke Cipta, 2004), h. 40-41.

Sedangkan tujuan Khusus Supervisi akademik adalah :

- 1) Meningkatkan *kinerja siswa* di sekolah dalam perannya sebagai peserta didik yang belajar dengan semangat tinggi, agar dapat mencapai prestasi belajar secara optimal.
- 2) Meningkatkan mutu *kinerja guru* sehingga berhasil membantu dan membimbing siswa mencapai prestasi belajar dan pribadi sebagaimana diharapkan.
- 3) Meningkatkan *kefektifan kurikulum* sehingga berdaya guna dan terlaksana dengan baik di dalam proses pembelajaran di sekolah serta mendukung dimilikinya kemampuan pada diri lulusan sesuai dengan tujuan lembaga.
- 4) Meningkatkan *ke efektifan dan keefisienan sarana dan prasarana* yang ada untuk dikelola dan dimanfaatkan dengan baik sehingga mampu mengoptimalkan keberhasilan belajar siswa.
- 5) Meningkatkan *kualitas pengelolaan* sekolah, khususnya dalam mendukung tercapainya suasana kerja yang optimal, yang selanjutnya siswa dapat mencapai prestasi belajar sebagaimana diharapkan. Dalam mensupervisi pengelolaan ini supervisor harus mengarahkan perhatiannya pada bagaimana kinerja kepala sekolah dan para walinya dalam mengelola sekolah, meliputi aspek-aspek yang ada kaitannya dengan faktor penentu keberhasilan sekolah.
- 6) Meningkatkan kualitas *situasi umum sekolah* sedemikian rupa sehingga terciptanya situasi yang tenang dan tentram serta kondusif bagi kehidupan sekolah pada umumnya, khususnya pada kualitas pembelajaran yang menunjukkan keberhasilan lulusan.

Pelatihan Fokus supervisi pendidikan berkenaan dengan proses yang kompleks dengan melibatkan kerjasama para guru dan pendidik lainnya dalam hubungan teman sejawat dan kerjasama untuk mengusahakan mutu pembelajaran di sekolah dan memajukan pengembangan karir guru. Keberhasilan tugas para pengawas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya yang dapat dilihat dari kesungguhan, kegairahan kerja, kejujuran, keadilan, prakarsa dan pengendalian dalam melaksanakan tugas pokok sesuai atauran yang berlaku. Para pengawas di sekolah baik Pengawas Sekolah Pratama dan pengawas Sekolah Muda, serta Pengawas Sekolah madya dan Pengawas sekolah Utama sebagai jabatan fungsional bertanggung jawab dalam mengarahkan pembinaan guru untuk memperbaiki dan mengembangkan program pembelajaran di sekolah.

C. PENUTUP

Pengawasan pendidikan di sekolah diimplementasikan dalam dua peranan utama, yaitu: peranan kepala sekolah sebagai manajer yang sekaligus menjalankan peran manajerial sebagai supervisor, dan kedua peranan yang dilaksanakan pengawas fungsional yang menjadi jabatan fungsional pengawas atau supervisor pendidikan.

Secara filosofis, perilaku supervisi pendidikan mempengaruhi perilaku guru dalam mengajar melalui pemantauan dan bimbingan profesional yang diberikan supervisor di satu sisi. Dan di sisi lain, perilaku guru dalam mengajar yang diperbaiki supervisor mempengaruhi perilaku siswa dalam belajar sehingga akan berdampak positif bagi hasil pembelajaran. Totalitas hasil pembelajaran yang dicapai siswa secara individual dan kelas, akan berdampak kepada pencapaian hasil belajar di sekolah dan bermuara kepada kualitas pendidikan nasional.

Untuk itu supervisi pendidikan memberikan kontribusi bagi peningkatan profesionalisme guru, sebab guru akan mendapat pembinaan profesional berkelanjutan dari supervisi yang dilakukan kepala sekolah dan tenaga fungsional pengawas pendidikan atau supervisor. Supervisi pendidikan berfokus kepada peningkatan mutu pendidikan, yaitu: (1) pengawasan bermutu, dalam supervisi pengajaran supervisor bisa memonitor kegiatan proses belajar-mengajar di setiap. Kegiatan memonitor ini bisa dilakukan melalui kunjungan supervisor ke kelas-kelas di saat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya, maupun dengan sebagian murid-muridnya sehingga diketahui faktor kelemahan guru dan kekurangan pembelajaran untuk dibuat disain perbaikan berkelanjutan, (2) penyusunan disain pengembangan profesional, dalam supervisi pengajaran supervisor bisa membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam memahami pengajaran, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajarnya dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu. Teknik-teknik tersebut bukan saja bersifat individual melainkan juga bersifat kelompok, dengan memberikan pendidikan lanjutan, atau pelatihan profesional berkelanjutan, (3) peningkatan motivasi guru, dalam supervisi pengajaran supervisor bisa mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru untuk memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (*commitment*) terhadap tugas dan tanggung jawabnya, sehingga melalui supervisi pengajaran, supervisor bisa menumbuhkan motivasi kerja guru. Supervisi pendidikan pada gilirannya akan mampu mengubah

perilaku mengajar guru, atau mengubah perilaku guru ke arah yang lebih bermutu dan akan menimbulkan perilaku belajar murid yang lebih baik secara berkelanjutan sehingga budaya mutu menjadi budaya sekolah.

D. DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, *Dasar-Dasar Supervisi, Buku Pegangan Kuliah*, Jakarta: Rineke Cipta, 2004.
- Bafadal, Ibrahim, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*, Bandung: Bumi Aksara, 2005.
- Bafadal, Ibrahim, *Dasar-Dasar Manajemen dan Supervisi Taman Kanak-Kanak* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Bruce S. Cooper, Lance D. Fusarelli, dan E. VanceH Randell, *Better Policies, Better School*, New York: Pearson, 2004.
- Bush, Tony dan Marianne Coleman, *Manajemen Mutu dan kepemimpinan Pendidikan*, Yogyakarta: Ircisod, 2012.
- David L. Goetsch dan Stanley B. Davis, *Quality Management*, New Jersey: Mc Graw Hill, 200.
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan terjemahannya*, Jakarta: CV. Kathoda, 2005.
- Departemen Agama RI, *Kepengawasan Pendidikan*, Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2005.
- Departemen Agama RI, *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, 2000.
- Departemen Agama RI, *Peningkatan Supervisi dan Evaluasi pada Madrasah Ibtidaiyah*, Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam Direktorat Madrasah dan Pendidikan Agama Islam pada sekolah umum, 2005.
- Hawkins, Peter and Robin Shohet, *Supervision in the Helping Professions*, New Jersey: Open University Press, 2006.
- Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 020/U/1998 tanggal 6 Februari 1998.
- Kementerian Agama RI, *Pedoman Pelaksanaan Tugas Pengawas Pendidikan Agama Islam*, Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Islam, Direktorat Pendidikan Agama Islam pada Sekolah, 2010.

- Marshall Goldsmith, Howard Morgan, dan Alexander J. Ogg, *Leading Organizational Learning*, San Francisco: Jossey Bush Publishing, 2004.
- Mazano, Robert J, Dkk, *Effective Supervision*, Alexandria Virginia: ASCD, 2011.
- Mondy R. Wayne, Shane R. Premeaux, *Management Concepts, Practices and Skill*, New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- Mukhneri, Mukhtar, *Supervision: Improving Performance and Development Quality in Education*, Jakarta: PPS UNJ, 20110.
- Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, Jakarta: GP Press, 2009.
- Purwanto, Ngalm, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009.
- Rohani HM, Ahmad dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- Sahertian, Piet, A, *Konsep Dasar& Teknik Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Sudjana, Nana, dkk. *Standar Mutu Pengawas*, Jakarta: Depdiknas, 2006.
- Sutarsih, Cicih, *Eitka Profesi*, Jakarta: Dirjen Pendidikan Islam Kemenag RI, 2012.
- Tilaar, H.A.R, *Membenahi Pendidikan Nasional*, Jakarta: Rinekacipta, 2002.
- Uno, Hamzah, B, *Profesi Kependidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007.



MANAJEMEN KEPENGAWASAN PENDIDIKAN



Oleh: Samsuddin Siregar

A. PENDAHULUAN

Pengawas pendidikan merupakan profesi tenaga kependidikan yang membantu lembaga pendidikan untuk memastikan pembelajaran berlangsung sesuai dengan system pendidikan yang berlaku di Indonesia. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Bab XI pasal 39 dijelaskan tentang pendidik dan tenaga kependidikan¹, yang mencakup pimpinan satuan pendidikan, pengawas satuan pendidikan formal, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, tenaga administrasi, psikolog, tenaga kebersihan, tenaga kebersihan sekolah dan lain-lain. Undang Undang No 20 Tahun 2003 merupakan landasan utama dalam pengembangan profesi pendidik dan tenaga kependidikan termasuk pengawas pendidikan.

Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 dan Peraturan bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor: 1/III/PB/2011 Nomor : 6 Tahun 2011 bahwa Pengawas Sekolah/Madrasah adalah Pegawai Negeri Sipil yang diberitugas, tanggungjawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawas akademik dan manajerial pada satuan pendidikan prasekolah, dasar dan menengah.²

Sesungguhnya peraturan diatas menjelaskan bahwa profesi Pengawas

¹ Departemen Agama RI. *Kumpulan Undang Undang dan Peraturan Tentang Pendidikan* (Jakarta: Dirjen Pendidikan Islam ,2007).

² Kementerian Pendidikan Nasional, *Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya* (Jakarta: 2011).

Sekolah/ Madrasah memiliki posisi strategis dalam melakukan pengawasan pada satuan pendidikan formal, dengan kewenangan penuh dalam pelaksanaan tugas tugas kepengawasan lembaga pendidikan. Lahirnya peraturan tersebut disatu sisi dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam kegiatan pengawasan lembaga pendidikan, dandisisi lain peraturan tersebut menimbulkan kegundahan bagi pengawas yang hanya berorientasi pada pengurangan beban kerja sebagai guru maupun hanyaperpanjangan masa dinas sebagai pengawas pendidikan.

Kedudukan dan fungsi pengawas sangat strategis dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, karena kewenanan yang diberikan secara penuh, tentu tidak terlepas dari kompetensi pengawas dalam pelaksanaan tugas tugas kepengawasan. Dalam konteks kekinian secara umum kompetensi pengawas belum sesuai dengan harapan. Selain itu, motivasi dan komitmen pelaksanaan tugas para pengawas cenderung masih sangat rendah, sehingga peluang pengembangan profesi yang diberikan pemerintah tidak bisa dimanfaatkan dengan baik, serta pembinaan pengawas yang tidak merata. Bahkan selain hal tersebut diatas masih nampak kurangnya kordinasi antara pengawas dengan lembaga struktural yang menaunginya mengakibatkan hasil pengawasan yang dilakukan para supervisor atau pengawas tidak berfungsi seperti yang diharapkan, sehingga perbaikan dan peningkatan kualitas pendidikan tidak bisa berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah disusun.

Sejauh ini ada kecenderungan bahwa lembaga pendidikan secara umum kurang memfungsikan keberadaan pengawas dalam peningkatan mutu dan kualitas pendidikan. Kurangnya keinginan kepala madrasah/sekolah memberdayakan keberadaan pengawas dalam membangun dan meningkatkan mutu pendidikan pada lembaga yang dipimpinnya masih menjadi hambatan maksimalisasi peningkatan mutu dengan memberdayakan semua sumberdaya manusia yang bertugas di sekolah.

Dari beberapa penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pelaksanaan tugas kepengawasan akan berhasil apabila adanya komitmen bersama antara pengawas dengan lembaga struktural yang menaunginya dalam hal pengembangan peningkatan, kemampuan pengawas dan komitmen tugas para pengawas, serta lembaga pendidikan yang diawasi.

Dalam tulisan coba diuraikan tentang Regulasi Kepengawasan Pendidikan di Sekolah, Posisi Struktural Pengawas Pendidikan, dan analisis Berbagai Masalah Kepengawasan Pendidikan, Pengawasan Pendidikan di Madrasah, serta pengawasan mata pelajaran PAI.

B. REGULASI KEPENGAWASAN DI INDONESIA

Pada Bab VII Pasal 27 ayat 2 Undang Undang Nomor 2 Tahun 1989 dinyatakan bahwa “Tenaga Kependidikan meliputi tenaga pendidik, pengelola satuan pendidikan, penilik, pengawas, peneliti, pengembang dibidang pendidikan, pustakawan, laboran, dan teknisi, sumber belajar”.³ Dengan lahirnya undang undang tersebut profesi pengawas sudah mendapat tempat dalam sistem pendidikan nasional, hal ini memberi gambaran bahwa keberadaan pengawas Pendidikan sangat diperlukan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan yang mengarah pada lulusan yang berkualitas.

Selain peraturan perundang undangan diatas pemerintah juga mengeluarkan kebijakan yang lebih operasional yang mengatur tentang pengawas pendidikan, yaitu :

- a. Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 118/1996 tentang jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka kreditnya
- b. Keputusan Bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara Nomor 0322/0/1996 dan Nomor 38 Tahun 1996 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka kreditnya

Dari regulasi yang diterbitkan pemerintah yakni peraturan peraturan perundang-undangan yang meliputi kebijakan umum dan petunjuk pelaksanaannya. keberadaan pengawas belum memberi dampak yang signifikan terhadap perkembangan mutu pendidikan karena kurangnya komitmen pemerintah menata dan meningkatkan fungsi pengawasan dalam lembaga pendidikan formal.

Dalam rangka implementasi Bab VII Pasal 27 Undang Undang Nomor 02 Tahun 1989 pemerintah kembali menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 1992 tentang Tenaga Kependidikan, pada Bab VI pasal 20 dinyatakan bahwa:

- a. Tenaga kependidikan yang akan ditugaskan untuk bekerja sebagai pengelola satuan pendidikan dan pengawas pada jenjang pendidikan dasar dan menengah dipilih dari kalangan guru
- b. Tenaga kependidikan yang akan ditugaskan untuk bekerja sebagai pengelola

³Undang-Undang Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pelaksanaannya (Jakarta; Sinar Grafika, 1992), h. 251.

satuan pendidikan dan penilik pada jenjang pendidikan luar sekolah dipilih dari kalangan tenaga pendidik.

Dari peraturan tersebut di atas dapat dipahami bahwa keberadaan pengawas sekolah/madrasah tidak memberikan gambaran yang jelas tentang rekrutmen pengawas sekolah/madrasah, jabatan profesi pengawas merupakan tempat parkirnya para pejabat pejabat buangan atau sebagai korban stigma negatif lainnya, dan juga sebagai wadah perpanjangan masa kerja serta menunda pensiun pegawai negeri sipil, menyebabkan profesi pengawas sangat sulit ditata dengan baik. Pada akhirnya jabatan pengawas tidak diisi oleh orang yang memiliki kualifikasi untuk tugas kepengawasan disebabkan karena tidak ada aturan yang jelas tentang kriteria atau persyaratan tertentu menjadi seorang pengawas sekolah/madrasah, sehingga orang yang ditempatkan pada jabatan pengawas adalah orang-orang yang tidak memiliki komitmen tugas sama sekali dalam melaksanakan pengawasan,

Akibat minimnya tenaga kepengawasan pendidikan pada saat itu, pemerintah akhirnya mengeluarkan regulasi baru yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2000 sebagai revisi atas Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 1992 pada Bab VI Pasal 20 dengan penambahan satu pasal dari tiga pasal yang ada yaitu :

“Dalam hal penugasan pengawas dan penilik tidak dapat dilakukan yang diakibatkan oleh keterbatasan jumlah gurudan tenaga pendidik sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan (2) untuk menjadi pengawas atau penilik dengan cara melakukan penyaringan sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan oleh Menteri”

Seiring dengan perubahan tersebut, maka bagi pejabat struktural kependidikan yang memenuhi persyaratan khusus dapat diangkat menjadi pengawas sekolah/ madrasah, dengan ketentuan bahwa yang bersangkutan memiliki masa kerja 5 tahun sebelum memasuki masa pensiun,⁴ namun dari perubahan tersebut belum mampu mengubah *image* masyarakat bahwa jabatan pengawas hanyalah sebagai wadah mutasi kepala sekolah bermasalah baik dari segi positif maupun negatif dan perpanjangan masa kerja para pejabat.

Pasca lahirnya Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003, yang disusul dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor

⁴Departemen Agama RI. Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Profesioanlisme Pengawas Pendaia*, Jakarta. 2003, hal. 3.

19 Tahun 2005 menempatkan posisi jabatan lebih dihargai dan diperhitungkan, secara tegas dinyatakan pada Bab VI Bagian Kedua Tenaga Kependidikan,⁵yakni:

- a. Pengawasan pendidikan formal dilakukan oleh pengawas satuan pendidikan.
- b. Kriteria minimal untuk menjadi pengawas satuan pendidikan meliputi:
 - 1) Berstatus sebagai guru sekurang kurangnya 8 tahun atau kepala sekolah sekurang kurangnya 4 tahun pada jenjang pendidikan yang sesuai dengan satuan pendidikan yang diawasi
 - 2) Memiliki sertifikat pendidikan fungsional sebagai satuan pendidikan
 - 3) Lulus sebagai pengawas satuan pendidikan.

Selain kedua regulasi tersebut Pemerintah mengeluarkan aturan yang mengatur tentang pengawas dan kepengawasan sekolah/madrasah secara operasional antara lain:

- a. Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah.
- b. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang jabatan Fungsional Pengawas dan Angka Kreditnya
- c. Peraturan bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor : 1/III/PB/2011 Nomor : 6 Tahun 2011 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional pengawas dan angka kreditnya.

Peraturan tersebut mengisyaratkan bahwa posisi pengawas sekolah/madrasah saat ini tidak lagi dianggap sebagai *outsider*, akan tetapi jabatan fungsional pengawas dijabat oleh orang-orang yang memiliki kompetensi dan kualifikasi sesuai bidangnya,

Dalam rangka menyahuti hal tersebut akhirnya pemerintah melalui Kementerian Pendidikan Nasional menguatkan batasan dan persyaratan sebagaimana yang dinyatakan dalam undang-undang Guru dan Dosen dengan menerbitkan standarisasi Pengawas sekolah/Madrasah melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah

Mengingat jabatan pengawas merupakan jabatan yang strategis dalam peningkatan mutu pendidikan tentunya tidak sembarang orang yang menduduki

⁵ Dinas Pendidikan Nasional, *Buku Kerja Pengawas Sekolah*, Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan PSDM dan PMP Kemendiknas (Jakarta: 2011).

jabatan tersebut, oleh sebab itu ditetapkan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi untuk diangkat menjadi pengawas, jika tidak maka persepsi yang muncul terhadap pengawas sekolah/madrasah tidak jauh berbeda dengan pengawas masa yang lalu.⁶ Untuk itu keberadaan pengawas pendidikan saat ini semakin diposisikan sangat penting dalam membantu para guru memaksimalkan kemampuan profesionalitasnya, sehingga pengawas dipersyaratkan lebih prima kemampuannya dari pada guru.

1. Posisi Struktural Pengawas Pendidikan

Menurut Surat Keputusan MENPAN Nomor 118/1996 Bab II Pasal 3 ayat (1) dikatakan bahwa tugas pokok pengawas adalah;⁷" Menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sejumlah sekolah Negeri maupun swasta mulai jenjang pendidikan usia dini hingga tingkat menengah yang menjadi tanggung jawabnya.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka kreditnya bahwa tugas pokok pengawas sekolah adalah; "Melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan meliputi, penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan delapan standar nasional pendidikan, penilaian, bimbingan dan pelatihan profesional guru, dan evaluasi hasil pengawasan.

Dari dua regulasi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa ada dua tugas pokok pengawas pendidikan. *Pertama*; pengawasan mengarah pada supervisi manajerial, pada prinsipnya memberi pembinaan, penilaian dan bantuan/bimbingan mulai dari rencana program, proses sampai hasil, bimbingan dan bantuan diberikan kepada kepala sekolah, staf sekolah dalam rangka peningkatan kinerja sekolah dalam memenuhi delapan standar nasional pendidikan. *Kedua* yakni :berkaitan dengan supervisi akademik yang berhubungan dengan membina dan membantu para guru meningkatkan mutu serta kualitas proses pembelajaran dan kualitas belajar siswa, memberikan pembinaan dan pembimbingan melalui forum guru Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) atau forum lain yang bertujuan meningkatkan kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran, penyusunan administrasi pembelajaran.

⁶Departemen Agama RI, *op.cit*, h. 3.

⁷Departemen Agama RI, *Kepengawasan Pendidikan* (Jakarta: Direktorat Kelembagaan Agama Islam, 2005), h. 7.

Menurut Sujana yang dikutip oleh Sudarwan Danim dalam Profesi Kependidikan disebutkan bahwa wewenang yang diberikan kepada pengawas pendidikan meliputi;

(1) memilih dan menentukan metode kerja untuk mencapai hasil yang optimal dalam melaksanakan tugas dengan sebaik baiknya sesuai dengan kode etik pfofesi, (2) menetapkan tingkat kinerja guru dan tenaga lainnya yang diawasi beserta faktor faktor yang mempengaruhinya, (3) menentukan dan mengusulkan program pembinaan serta melakukan pembinaan.⁸

Kewenangan tersebut menyiratkan bahwa pengawas memiliki otonomi yang sangat luas dalam menentukan langkah, strategi dan prosedur kerja kepengawasan, walaupun demikian seorang pengawas hendaknya berkolaborasi dengan para pengelola lembaga pendidikan khususnyaapimpinansekolah (kepala sekolah, wakilkepalasekolah, tatausaha, dan guru-guru) agar dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan arah pengembangan sekolah yang telah direncanakan.

Dari uraian tersebut di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pengawas sekolah merupakan jabatan fungsional, pengawas menjalankan tugas kepengawasan sesuai dengan pengalaman sendiri, posisi pengawas secara struktur dibawah langsung oleh Kepala kantor/Dinas dan yang menilai langsung pengawas adalah kepala kantor/dinas yang bersangkutan

2. Analisis Berbagai Masalah Kepengawasan Pendidikan

Dinamika perubahan kurikulum yang dilakukan sejak tahun 1975 hingga tahun 2013 (dalam proses), memberi gambaran bahwa perubahan tersebut memerlukan orang yang mampu bertugas membina dan menterjemahkan perubahan tersebut, oleh karena itu bila suatu kurikulum akan diterapkan maka para pengawas pendidikan seharusnya yang pertama di tatar dan diperlengkapi agar mereka bertugas menerapkan kurikulum yaang hendak dilaksanakan, para supervisor bertugas untuk memberikan pengertian tentang apa sebenarnya kurikulum, pendekatan yang digunakan dalam kurikulum, kegiatan dan pengalaman belajar, model pengembangan kurikulum yang hendak diterapkan.⁹

Sejalan dengan perubahandan kemajuan dunia pendidikan yang begitu cepat, maka kewajiban dan tanggung jawab pengawas mengalami perkembangan

⁸ Sudarwan Danim, *Profesi Kependidikan* (Jakarta: Alfabheta, 2010) , h. 118.

⁹ Piet.A Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2008), h. 28.

dan perubahan, jika diperhatikan perubahan tersebut dapat dibagi menjadi dua aspek yakni,¹⁰ perubahan dalam tujuan dan perubahan dalam scope (luasnya tanggungjawab/kewajiban). Apabila pengawas tidak mampu menjawab perubahan tersebut maka yang terjadi adalah munculnya permasalahan dalam pelaksanaan kepengawasan itu sendiri.

Secara umum problem yang terjadi dalam profesi pengawas sangat beragam, problematika yang paling mendasar sebenarnya adalah kompetensi sumberdaya manusia, karena berhasilnya pelaksanaan tugas sangat ditentukan oleh orangnya (*person*). Walau bagaimanapun sistematisnya program kerja yang disusun, birokrasi yang tertata serta prasarana yang lengkap, jika sumber daya manusianya tidak mampu melaksanakan tugas sesuai rencana dan tidak memahami dan mematuhi kode etik yang ada maka pelaksanaan tugas kepengawasan tidak akan berdaya guna dan berhasil guna. Selain uraian tersebut ada beberapa problem pengawas yang saling mempengaruhi, sebagaimana dipaparkan M. Saekan Muchith dalam ADDIN Dialektika Ilmu Islam STAIN Kudus bahwa ada empat (4) problem yang timbul dalam profesi kepengawasan yang saling mempengaruhi antara lain,¹¹ yaitu:

Pertama, publik/pelaku pendidikan masih beranggapan bahwa profesi pengawas sekolah/ madrasah adalah posisi buangan, atau wadah untuk membuang pegawai yang tidak mungkin dipromosikan ke jenjang lebih tinggi, banyak para pengawas sekolah/ madrasah mantan kepala sekolah yang sulit ditempatkan pada posisi yang lebih tinggi, atau tidak disukai atasannya, akibat problem ini setidaknya muncul kesan negatif terdiri atas: (a) citra atau wibawa pengawas lebih rendah dari kepala sekolah atau pejabat struktural lain yang ada di lingkungan lembaga pendidikan, (b) penghargaan atau dukungan fasilitas seadanya atau tidak ada sama sekali, (c) hasil pengawasan yang dilakukan belum atau bahkan tidak dijadikan dasar dalam menata mutu dan proses pendidikan, (d) dalam mengangkat atau rekrutmen pengawas tidak didasarkan pada rasio kebutuhan, (e) kesan negatif yang terakhir adalah pengawasan yang dilakukan pengawas sekolah/ madrasah kurang terencana atau seadanya saja.

Kedua, problem birokrasi. Pada tataran birokrasi belum diatur mekanisme untuk mengetahui dan mengukur kriteria keberhasilan dan kegagalan seorang

¹⁰Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), h. 118.

¹¹M.Saekan Muchitc. *Peran Pengawas Sekolah/ Madrasah dalam Konteks Manajemen Pendidikan* (STAIN Kudus; ADDIN Media Dialektika Ilmu Islam; 2011) Periode Januari-Juni

pengawas dalam pelaksanaan tugas, sehingga posisi pengawas sekolah/ madrasah dalam kondisi terperangkap dalam aturan, misalnya apa kriteria atau ukuran untuk mempromosikan seorang pengawas sekolah/ madrasah yang memiliki komitmen dan kreativitas kedalam jabatan lainnya yang lebih strategis, berapa lama seorang pengawas bisa dipromosikan kedalam jabatan tersebut, persyaratan apa yang harus dipenuhi juga masih mengambang, ketidak jelasan regulasi ini menyebabkan lemahnya motivasi kerja pengawas sekolah/ madrasah, akhirnya yang terjadi adalah *like or dislike*, maka seorang pengawas yang tidak disenangi oleh pimpinan akan selamanya menjadi pengawas sekolah/madrasah.

Ketiga, problem manajerial dari bagan struktur organisasi yang ada pengawas sekolah dibawah langsung oleh kepala kantor/ dinas, artinya pertanggung jawaban kerja para pengawas langsung dibawah komando kepala kantor/ dinas, konsekuensinya adalah yang memiliki kewajiban memantau, membina dan memberi sanksi dalam hal ini kepala kantor/dinas, bila dilihat dari sisi manajemen kepala kantor/dinas memiliki tanggung jawab yang sangat tinggi, sehingga perhatian terhadap pengawas tidak maksimal

Keempat, problem sarana dan prasana, dalam pelaksanaan tugas kepengawasan, pengawas sekolah/ madrasah belum memiliki dukungan sarana dan prasarana yang ideal sehingga mengakibatkan lemahnya aktivitas pengawasan yang dilakukan.

3. Pengawasan Pendidikan di Madrasah

Perhatian Kementerian Agama terhadap pengawas cukup tinggi, namun perhatian tersebut cenderung kurang maksimal dalam pelaksanaan sebagai regulasi tentang kepengawasan. Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 381 tahun 1999 merupakan tindak lanjut dari Keputusan Bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dan Keputusan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara Nomor 0322/0/1996 dan Nomor 38 Tahun 1996, dan merupakan penyempurnaan dari Keputusan Menteri Agama Nomor 263 Tahun 1998 Tentang Pengawas Pendidikan Agama.

Dalam peraturan tersebut ruang lingkup pengawasan bagi pengawas di lingkungan Kementerian Agama terbatas pada Pendidikan Agama saja baik di madrasah maupun di sekolah umum, jenis pengawasan pendidikan agama berdasarkan mata pelajaran yang diawasi sesuai dengan bidang tugasnya, serta pengawas sekolah rumpun mata pelajaran agama di madrasah.¹²

¹² Departemen Agama RI. *Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Pendidikan Agama dan Angka Kreditnya*. (Jakarta, 2000) hal. 8.

Akibat regulasi ini terjadi dualisme kepengawasan pada madrasah, di satu sisi Pengawas dari Kemendiknas merasa mereka yang berwenang melakukan pengawasan pada madrasah dan di sisi lain Pengawas di lingkungan Kementerian Agama merasa bahwa lembaga madrasah merupakan bagian integral dari Kementerian Agama, lebih berhak melaksanakan pengawasan pada lembaga tersebut.

Seiring dengan perkembangan lembaga pendidikan madrasah Kementerian Agama akhirnya mengeluarkan regulasi tentang status Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam.

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Islam, merupakan landasan utama pelaksanaan kepengawasan satuan pendidikan di madrasah. Pada Bab II Tugas dan Fungsi Pasal 2 ayat (1) secara jelas dinyatakan bahwa; “Pengawas Madrasah meliputi Pengawas, RA, MI, MTs, MA dan /atau MAK”¹³.

Hal ini mengisyaratkan bahwa yang berhak mengawasi Madrasah adalah Pengawas Madrasah bukan pengawas dari Dinas Pendidikan setempat, Dengan beberapa pertimbangan diantaranya bahwa; tidak selamanya pengawas dari kemendiknas memahami situasi dan kondisi yang ada di madrasah.

Tugas dan fungsi pengawas madrasah dalam regulasi tersebut antara lain adalah, melaksanakan supervisi akademik dan manajerial pada madrasah sesuai dengan jenjang penugasannya. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya peraturan tersebut yang berwenang secara penuh mengawasi madrasah adalah Pengawas Madrasah dari Kementerian Agama bukan Pengawas Sekolah dari instansi Dinas pendidikan, sehingga kegiatan pengawasan lebih fokus dan terarah, karena pengawas yang diangkat untuk mengawasi madrasah adalah guru madrasah yang memiliki masa kerja minimal 8 Tahun atau kepala madrasah minimal 4 Tahun sesuai dengan jenjang penugasannya.

Adapun fungsi pengawas madrasah yakni ;

- a. Penyusunan program pengawasan dibidang akademik dan manajerial
- b. Pembinaan dan pengembangan madrasah
- c. Pembinaan, pembimbingan, dan pengembangan profesi guru madrasah
- d. Pemantauan penerapan standar nasional
- e. Penilaian hasil pelaksanaan program pengawasan; dan
- f. Pelaporan pelaksanaan tugas kepengawasan

¹³ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2012 tentang *Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah*.

Pengawas madrasah pada dasarnya harus mempunyai kompetensi sesuai dengan bidangnya, pengawas/supervisor adalah orang yang diamanatkan negara untuk mengawasi pelaksanaan kegiatan di madrasah, agar dapat dipastikan bahwa tugas yang dilakukan oleh para pelaksana pendidikan tersebut sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, oleh karena itu supervisor yang memiliki otoritas formal dalam melakukan tugas tugas supervisi, sebaiknya tidak memposisikan dirinya sebagai atasan, tetapi supervisor harus membangun hubungan kolegial/ mitra kerja, karena supervisor tidak dapat bekerja sendiri tanpa bantuan para guru dan kepala sekolah serta tenaga kependidikan lainnya.¹⁴ Dalam posisi seperti itu, pengawas madrasah perlu mengembangkan kemampuan konseptual kepengawasan dan kemampuan komunikasi interpersonal dalam bekerjasama dengan guru dan kepala sekolah.

4. Pengawasan Mata Pelajaran PAI.

Sebelum munculnya Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 kedudukan pengawas yang berada di lingkungan Kementerian Agama kurang terarah, seorang pengawas yang diangkatnya latar belakang dari madrasah mengawasi guru PAI atau sebaliknya seorang pengawas yang diangkat dengan latar belakang guru PAI mengawasi madrasah merupakan penugasan yang kurang sesuai, sehingga hasil pengawasan yang dilakukan kurang efektif, hal ini terjadi karena tidak adanya payung hukum yang menetapkan penugasan pengawas sesuai dengan bidang dan latar belakangnya.

Dengan terbitnya PMA Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah, merupakan tindak lanjut dari Undang Undang Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan diharapkan pelaksanaan kepengawasan baik di madrasah maupun disekolah umum lebih efektif dan mampu meningkatkan mutu pendidikan dan mutu proses pembelajaran. Dalam PMA Nomor 2 tahun 2012 tersebut tugas dan fungsi pengawas PAI pada sekolah lebih jelas dan terarah, dinyatakan bahwa tugas pengawas PAI pada sekolah adalah melaksanakan pengawasan Pendidikan Agama Islam pada Sekolah, sedangkan fungsi pengawas PAI pada sekolah adalah;

- a. Penyusunan program pengawasan PAI
- b. Pembinaan, pembimbingan, dan pengembangan profesi guru PAI
- c. Pemantauan penerapan standar nasional PAI

¹⁴ M. Amin Thaib AR, et.al, *Standar Supervisi dan Evaluasi Pendidikan pada Madrasah* (Jakarta ; Ditmapenda, 2005) , h. 4.

- d. Penilaian hasil pelaksanaan program pengawasan dan;
- e. Pelaporan pelaksanaan tugas kepengawasan.

Fungsi pengawas PAI pada sekolah dari penjelasan diatas mengisyaratkan bahwa tugas supervisi pengawas PAI terfokus pada supervisi akademik saja, karena dititikberatkan pada program dan proses pembelajaran PAI serta kegiatan kegiatan yang mendukung tercapainya tujuan pembelajaran PAI, agar pengawasan akademik pembelajaran PAI dapat berhasil, ada beberapa persyaratan penting yang harus dipenuhi, baik berupa pengetahuan, keterampilan serta sikap mental (karakteristik pribadi) tertentu yang akan mendukung keberhasilan pelaksanaan tugasnya, dari beberapa faktor pendukung yang ada, empat kompetensi dasar yang perlu dikembangkan pada diri seorang pengawas PAI yang amat penting agar pelaksanaan tugas dapat berhasil,¹⁵yaitu:

- a. Kompetensi dalam menemukan pokok masalah, menganalisisnya serta mengambil keputusan atas dasar analisis tersebut.
- b. Kompetensi dalam pengumpulan data dan fakta secara sistematis serta menganalisis data tersebut.
- c. Kompetensi memotivasi, meyakinkan, dan mempengaruhi orang lain.
- d. Kompetensi dalam hubungan inter personal khususnya yang berkaitan dengan penanganan situasi yang melibatkan respon emosional.

Selain hal tersebut diatas satu hal yang terpenting yang harus dimiliki seorang pengawas PAI adalah integritas pribadi, integritas pribadi yang dimaksud sekurang kurangnya; berdisiplin, konsekuen dan konsisten dalam berbuat, mampu mengendalikan dan menjaga stabilitas emosi, serta menggunakan agama sebagai acuan moral.¹⁶ Dengandemikian, pengawas pendidikan atau supervisor menduduki peran strategis untuk mengembangkan atau meningkatkan mutu sekolah. Oleh sebab itu, kualitas pengawas sekolah akan menentukan pencapaian kinerjanya dalam melakukan supervise manajerial dan supervise akademik pada setiap sekolah sehingga efektivitas sekolah benar-benar terwujud.

¹⁵Yusuf A. Hasan, et.al,*Pedoman Pengawasan, untuk Madrasah dan Sekolah Umum* (Jakarta ; CV. Mekar Jaya, 2002) , h. 7

¹⁶Siswanto Masruri, *Kualitas Pribadi dan Keterampilan Supervisi* (Jakarta; Panji Mas, 2002), h, 33

C. PENUTUP

Dalam rangka pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan, kemampuan guru dalam proses pembelajaran tidak terlepas dari peran serta pengawas. Namun pada kenyataannya keberadaan pengawas belum difungsikan secara maksimal.

Dari regulasi tentang kepengawasan menggambarkan perhatian pemerintah terhadap keberadaan pengawas belum maksimal, dari kenyataan yang ada peraturan yang berkaitan dengan pengawas merupakan suplemen dari beberapa peraturan yang berkaitan dengan pendidikan, namun pada konteks kekinian regulasi yang ada sudah mulai memperhatikan dan menyadari bahwa posisi pengawas merupakan posisi yang sangat strategis dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Kementerian Agama telah mereposisi keberadaan pengawas dibawah naungannya, pada awalnya hanya sebatas pengawas pendidikan agama semata tetapi saat ini telah jelas kedudukan antara pengawas Madrasah dan Pengawas PAI padasekolah melalui Peraturan Menteri Agama Nomo 2 Tahun 2012.

Dalam rangka peningkatan mutu pengawas madrasah dan pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah perlu diterbitkan beberapa regulasi yang mampu meningkatkan kualitas serta kinerja kepengawasan antara lain.

Perlu disusun regulasi yang mampu menghilangkan kesan atau persepsi bahwa pengawas sekolah/ madrasah bukanlah jabatan buangan atau marginal tetapi jabatan fungsional yang memiliki peran strategis dalam peningkatan mutu pendidikan. Begitu pula sangatdiperlukanadanya regulasi yang mengatur tahapan/ kriteria keberhasilan kinerja pengawas serta regulasi tentang promosi atau mutasi pengawas sekolah/madrasah dari jabatan pengawas ke jabatan yang lebih strategis. Ituartinyapenyusunanstruktur baru yang dapat melakukan pembinaan secara optimal kepada para pengawas sekolah/madrasah, agar peran dan kompetensi pengawas sekolah/madrasah bisa dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

D. DAFTAR PUSTAKA

- A Sahertian, Piet, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Jakarta:PT. Rineka Cipta, 2008.
- Dinas Pendidikan Nasional, *Buku Kerja Pengawas Sekolah*, Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan PSDM dan PMP Kemendiknas, Jakarta: 2011.

- Danim, Sudarwan, *Profesi Kependidikan*, Bandung: Alfabheta, 2010.
- Departemen Agama RI, *Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Pendidikan Agama dan Angka Kreditnya*, Jakarta: 2000.
- Departemen Agama RI, Dirjend Pendis, *Kumpulan Undang Undang dan Peraturan Tentang Pendidikan*, Jakarta: 2007.
- Departemen Agama RI, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Profesioanlisme Pengawas Pendais*, Jakarta.
- Hasan, Yusuf A, et.al, *Pedoman Pengawasan untuk Madrasah dan Sekolah Umum*, Jakarta: CV. Mekar Jaya, 2002.
- Kementerian Pendidikan Nasional, *Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya*, Jakarta: 2011.
- Masruri, Siswanto, *Kualitas Pribadi dan Keterampilan Supervisi*, Jakarta: Panji Mas, 2002.
- Muchitc, M. Saekan. *Peran Pengawas Sekolah/ Madrasah dalam Konteks Manajemen Pendidikan*, STAIN Kudus; ADDIN Media Dialektika Ilmu Islam; Periode Januari-Juni. 2011.
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2012 tentang, *Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah*.
- Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Remaja Rosdakarya; Bandung: 2009.
- Thaib AR, M. Amin, et.al, *Standar Supervisi dan Evaluasi Pendidikan pada Madrasah*, Ditmapenda: Jakarta, 2005.
- Undang-Undang *Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pelaksanaannya*, Sinar Grafika: Jakarta, 1992.



SUPERVISOR DAN PELATIHAN GURU



Oleh: Eka Dharmawati

A. PENDAHULUAN

Supervisi merupakan bentuk kegiatan pengawasan yang dilakukan baik oleh seorang atasan terhadap bawahannya maupun oleh suatu lembaga atau instansi terhadap instansi lainnya dengan maksud untuk menjaga agar aktivitas yang dilakukan tetap berjalan sesuai dengan aturan yang ada untuk mencapai tujuan, selain mengupayakan agar terjadi peningkatan kualitas kinerja seseorang atau lembaga yang dikelola. Kemudian, supervisi atau pengawasan dimaksudkan agar tidak terjadi penyelewengan atau penyimpangan terhadap penggunaan atau pengelolaan sumberdaya (manusia, dana, material) maupun asset-asset yang ada.

Menyahuti pemikiran di atas, maka harus ada seseorang yang menjadi pengawas atau supervisor pada tiap-tiap instansi atau lembaga. Hal ini sejalan dengan pernyataan berikut “Orang yang melakukan kegiatan pengawasan atau supervisi disebut *Supervisor* (pengawas)”.¹ Dalam konteks ini, khusus di lembaga pendidikan, kewenangan pengawasan berada di tangan pemerintah (pusat dan daerah), maupun dengan melibatkan masyarakat sebagai bagian dari sistem pendidikan Nasional.

Hal ini sejalan dengan Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) Nomor 20 Tahun 2003 Bab XIX Pengawasan Pasal 66 yang menyebutkan bahwa: pemerintah, pemerintah daerah, dewan pendidikan dan komite sekolah/

¹ Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, Direktorat Madrasah dan Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah Umum, *Kepengawasan Pendidikan* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2005), h. 2.

madrasah melakukan pengawasan atas penyelenggaraan pendidikan pada semua jenjang dan jenis pendidikan sesuai dengan kewenangan masing-masing.²

Pemikiran ini menunjukkan bahwa semua pihak terlibat untuk melakukan pengawasan terhadap kinerja lembaga pendidikan. Pengawasan dilakukan secara terbuka (transparan) dan akuntabel yang dapat diketahui publik secara jelas, sebagaimana dikemukakan pada pernyataan berikut: “Pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas publik,³ sehingga dapat dipertanggungjawabkan kinerja pengawasan yang dilakukan.

Untuk melaksanakan tugas dan wewenang pengawasan atau supervisi, masing-masing lembaga atau instansi mengangkat seseorang sebagai supervisor berdasarkan syarat-syarat yang telah ditetapkan oleh instansi atau lembaga yang ada. Adapun tugas seorang supervisor adalah melakukan pengawasan terhadap kinerja lembaga atau instansi dalam pengawasannya agar berjalan sesuai dengan ketentuan yang ada.

Selain itu, supervisor atau pengawas memiliki kewenangan untuk melakukan kegiatan pelatihan atau bertindak sebagai pelatih terhadap orang-orang atau lembaga yang menjadi pengawasannya dengan tujuan agar semua pihak yang terlibat dapat memahami kinerja yang dijalankannya atau untuk memberitahukan adanya kekurangan atau kelemahan yang harus diperbaiki. Oleh karena itu, seorang supervisor harus memiliki kemampuan yang baik dalam bidang pengawasannya.

Pemikiran-pemikiran di atas menjadi alasan pentingnya melakukan analisis persoalan supervisor sebagai pelatih, dengan mengemukakan beberapa subpokok bahasan, antara lain; pelatihan dalam manajemen, pelatihan kerja, pelatihan tenaga kependidikan, peran supervisor dalam pelatihan sumber daya manusia kependidikan, yang ditutup dengan beberapa kesimpulan.

B. PELATIHAN DALAM MANAJEMEN

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) Nomor 20 Tahun 2003 dalam pertimbangannya pada point (c) memberikan jaminan terhadap “...Pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta

² Himpunan Peraturan Perundang-Undangan, *Undang-Undang Sisdiknas (Sistem Pendidikan Nasional)* (Bandung: Fokusmedia, 2010), h. 33.

³ *Ibid.*

relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global...”.⁴

Untuk mengapresiasi amanat Undang-undang ini, pemerintah berupaya melakukan berbagai kegiatan yang dimaksudkan untuk mencapai pemerataan dan peningkatan mutu pendidikan di seluruh tanah air Indonesia. Salah satunya adalah dengan melakukan penataan manajerial kegiatan kependidikan yang dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas lembaga pendidikan secara merata.

Upaya yang dilakukan oleh pemerintah tersebut harus disambut baik para pengelola lembaga pendidikan dalam rangka memajukan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Hal ini sudah menjadi kebutuhan mutlak yang harus dipenuhi, sebagaimana pernyataan berikut yang menegaskan bahwa “Setiap lembaga pendidikan membutuhkan tenaga pengajar dan pegawai yang terampil serta profesional. Dengan tenaga edukatif dan administratif yang baik tujuan pendidikan akan mudah tercapai, kualitas output pendidikan akan meningkat”.⁵ Oleh karena itu dibutuhkan manajemen organisasi yang baik dan rekrutmen tenaga kerja yang profesional dan berkualitas.

Secara umum disebutkan bahwa manajemen berarti “Kepemimpinan, proses pengaturan, memimpin dan menjamin kelancaran jalannya pekerjaan dalam mencapai tujuan dengan pengorbanan yang sekecil-kecilnya”.⁶ Dalam konteks ini menjadi kewajiban pimpinan lembaga atau instansi untuk mengatur dan menata organisasi yang dipimpinnya agar berjalan dengan lancar guna mencapai tujuan yang ingin dicapai, serta mengupayakan agar biaya atau tenaga yang dikeluarkan sekecil mungkin.

Dalam perspektif yang lebih luas manajemen dimaknai sebagai “Suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.”⁷ Pemikiran ini menitik beratkan kegiatan manajemen pada upaya pengaturan dan pemanfaatan sumberdaya yang dimiliki sebuah organisasi dengan cara melakukan kerjasama yang baik antar sesama anggota secara efektif dan efisien.

⁴*Ibid.*, h. 1.

⁵Fachruddin, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Citapustaka Media, 2003), h. 66.

⁶M. Sastrapradja, *Kamus Istilah Pendidikan dan Umum Untuk Guru, Calon Guru, dan Umum* (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), h. 307.

⁷Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 42.

Apabila mengacu kepada pemikiran Reeser sebagaimana pernyataannya dikemukakan oleh Syafaruddin akan diketahui makna manajemen secara lebih khusus lagi, yakni “Pemanfaatan sumber daya fisik dan manusia melalui usaha yang terkoordinasi dan diselesaikan dengan mengerjakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan dan pengawasan”.⁸

Pemikiran ini lebih menekankan pada pemanfaatan sumber daya fisik yakni benda atau barang serta manusia (staf/pegawai) yang melakukan aktivitas manajerial pada sebuah organisasi atau lembaga. Dalam kaitan ini, organisasi atau lembaga harus sudah memulai langkah-langkah konkrit manajemen, yang dimulai dari menerapkan fungsi-fungsi manajemen sebagaimana tersebut pada pernyataan di atas. Atau lebih konkritnya lagi sebagaimana dikemukakan pernyataan berikut: “Melakukan perencanaan yang tepat, pengorganisasian yang mantap, penyusunan staf yang tepat dan profesional, pengarahan dan pengawasan yang terkendali...”.⁹

Salah satu bagian penting pernyataan di atas yang dianalisis adalah tentang penyusunan staf yang tepat dan profesional serta pengarahan dan pengawasan yang terkendali. Dalam kaitan ini, selain menempatkan staf atau pegawai pada bidangnya masing-masing sesuai dengan tingkat pendidikan dan jenjang karirnya, hal terpenting yang dilakukan oleh lembaga pendidikan adalah mengupayakan pengembangan keterampilan mengajar guru dan tatakelola administrasi lembaga pendidikan oleh pegawai/staf administrasi.

Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan “Mempersiapkan dan melaksanakan *up grading*, bina mental, kursus-kursus reguler, dan latihan-latihan bersifat *inservice training*”.¹⁰ Selain itu, upaya pelatihan dapat dilakukan dengan cara “Melalui rapat, *briefing* maupun penataran-penataran serta petunjuk-petunjuk pelaksanaan atau brosur khusus....”¹¹ yang bertujuan untuk menjelaskan maksud dan tujuan dari kegiatan lembaga atau organisasi sehingga diketahui oleh pegawai/staf arah dan tujuan yang ingin dicapai. Kemudian “Melaksanakan pelatihan manajemen mutu untuk mengubah cara pandang dan budaya mutu”¹² dari staf/pegawai maupun orang-orang yang berkepentingan terhadap aktivitas sebuah lembaga/instansi, khususnya lembaga pendidikan.

⁸ *Ibid.*, h. 43.

⁹ *Ibid.*, h. 44.

¹⁰ Fachruddin, *op.cit*, h. 67.

¹¹ *Ibid.*, h. 132.

¹² Syafaruddin dkk, *Pendidikan & Pemberdayaan Masyarakat* (Medan: Perdana Publishing, 2012), h. 42.

C. PELATIHAN KERJA SUPERVISI

Supervisi (Pengawasan) merupakan “Suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif”.¹³ Pengertian ini membuka cakrawala berpikir yang memberi makna bahwa supervisi (pengawasan) merupakan aktivitas yang dilakukan untuk membina guru maupun pegawai lainnya (tata usaha atau pegawai administrasi, bahkan kepala sekolah) ketika melakukan pekerjaan agar benar-benar efektif mencapai sasaran atau tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kemudian, Piet A. Sahertian mengutip pendapat *Dictionary of Education Good Carter* (1959) menjelaskan bahwa Supervisi (Pengawasan) berarti “Usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran, dan metode serta evaluasi pengajaran”.¹⁴

Pemikiran di atas menegaskan bahwa Supervisi (Pengawasan) dilakukan sebagai upaya mendorong, membimbing dan memberi kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Kemudian mengupayakan agar guru melakukan inovasi atau pembaharuan-pembaharuan dalam menjalankan tugas mengajar di depan kelas, memperbaharui cara mengajar, memperbaharui penggunaan media pembelajaran, metode dan strategi mengajar, sumber belajar, maupun evaluasi pembelajaran. Selain melakukan koreksi terhadap tertib administrasi mengajar guru (perangkat pembelajaran).

Dilatarbelakangi akan tugas dan tanggung jawab supervisor menjalankan tugas supervisi (pengawasan) yang semakin kompleks dan luas, tentu saja dibutuhkan upaya konkrit dan mendalam untuk meningkatkan kualitas tenaga supervisi yang dilakukan dalam bentuk pembinaan, pelatihan dan peningkatan kualitas sumber daya tenaga supervisi melalui “... Program-program baik jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang”.¹⁵ Penjelasan dari program-program¹⁶ tersebut sebagai berikut:

¹³M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, Cetakan keenam, 1993), h. 76.

¹⁴Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 17.

¹⁵Direktorat Madrasah dan Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah Umum, *op.cit.* h. 126.

¹⁶*Ibid.*, h. 126-127.

1. Program jangka pendek yang dilakukan antara lain dalam bentuk penataran, orientasi, konsultasi, dan evaluasi, seminar-seminar dan sebagainya, yang melibatkan unsur-unsur pengawas, guru, dan pejabat struktural baik di pusat, maupun di daerah. Kegiatan tersebut dilakukan dalam rangka meningkatkan wawasan dan saling bertukar informasi yang berkaitan dengan problema-problema lapangan.
2. Program jangka sedang yang dilakukan adalah pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi calon-calon pengawas yang telah lulus ujian pengawas dan memperoleh sertifikat. Dari diklat jangka sedang ini diharapkan akan tersedia para pengawas yang siap pakai, dalam arti siap diterjunkan ke tempat tugas masing-masing dengan bekal wawasan dan keterampilan supervisi yang memadai.
3. Program jangka panjang yang dilakukan adalah memberikan bantuan beasiswa bagi para pengawas yang potensial dan berminat melanjutkan studi dalam bidang supervisi baik untuk S.1 maupun S.2. Studi S.1 untuk menjadikan pengawas sebagai profesional dan studi S.2 untuk mencetak pengawas sebagai profesional spesialis atau calon-calon konsultan pengawas.

Apabila program-program ini dapat dilaksanakan secara berkesinambungan, tentu saja akan menghasilkan tenaga supervisi atau supervisor yang berkualitas. Baik itu pembinaan dilakukan terhadap seseorang sebelum menjadi pengawas (supervisor) maupun sesudah menjadi pengawas (supervisor), dan pendalaman secara khusus terhadap kinerja kepengawasan.

Selanjutnya, pengawas atau supervisor dapat meningkatkan kualitas kepengawasannya dengan mendapatkan informasi dari massmedia (surat kabar, majalah, radio, televisi dan lain-lain) atau dari buku-buku yang sesuai dengan bidang profesi yang bersangkutan. Hal ini dimaksudkan agar pengawas yang ada benar-benar berkualitas dalam menjalankan tugas kepengawasan (supervisor) pada lembaga pendidikan yang diawasinya.

Secara keorganisasian, peningkatan kualitas tenaga pengawas (supervisor) dapat dilakukan melalui penataran, lokakarya, seminar, simposium atau kuliah di suatu lembaga pendidikan yang diatur oleh organisasi keguruan pengawas, seperti Asosiasi Pengawas Seluruh Indonesia (APSI), atau juga oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan maupun Kementerian Agama RI. Misalnya program pelatihan dan pengembangan keterampilan kepengawasan. Dalam kaitan ini dibangun suatu kerjasama dengan Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) atau universitas-universitas negeri maupun swasta, seperti Unimed, IAIN SU Medan, STAIN/STAIIS dan lain-lain.

Hasil akhir yang dicapai melalui kegiatan pembinaan dan pelatihan kerja pengawas (*supervisor*) antara lain: (1) Harus bersedia membuat rencana, (2) Mengorganisasikan secara baik, (3) Bersemangat, (4) Mau terlibat secara langsung, (5) Periang.¹⁷

Kemudian, ada beberapa keuntungan yang diperoleh pengawas (*supervisor*) setelah mengikuti kegiatan pelatihan kerja kepengawasan (*supervisor*), antara lain:

- 1) Memiliki pengetahuan luas,
- 2) Menguasai disiplin ilmu,
- 3) Peka/kritis dan berwawasan luas.¹⁸

Dengan adanya upaya-upaya pembinaan dan peningkatan kualitas pengawas (*supervisor*) dimungkinkan akan mampu meningkatkan kinerja lembaga pendidikan yang diawasi, guru, maupun proses pembelajaran yang berlangsung di lembaga pendidikan. Selain itu, mampu meningkatkan kualitas kinerja pengawas (*supervisor*) itu sendiri.

D. PELATIHAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) Nomor 20 Tahun 2003 bab I Ketentuan Umum Pasal 1 nomor urut 5 menyebutkan bahwa “Tenaga Kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan”.¹⁹ Berdasarkan ketentuan undang-undang ini dapat difahami bahwa tenaga kependidikan adalah tenaga profesional yang bertugas untuk menunjang terselenggaranya kegiatan pendidikan di lembaga pendidikan. Adapun bidang tugas yang diemban oleh tenaga profesional ini adalah “Melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan”.²⁰

Dewasa ini pemerintah berupaya melakukan pembenahan dan pembinaan terhadap tenaga kependidikan dalam berbagai usaha, agar kualitas kinerjanya

¹⁷Syaiful Sagala, *Meningkatkan Kompetensi dan Profesionalisme Guru Melalui Sertifikasi* (Makalah, disampaikan pada Seminar Pendidikan di Asrama Haji Medan tanggal 15 Maret 2008) (Medan: Yayasan Pendidikan Hikmatul Fadhillah, 2008), h. 2.

¹⁸*Ibid.*

¹⁹Himpunan Peraturan Perundang-Undangan, *op.cit.*, h. 3.

²⁰*Ibid.*, h. 21.

menjadi lebih baik. Selain itu juga, tuntutan dunia modern sekarang ini mengharuskan tenaga kependidikan agar dapat mengerti tentang perkembangan yang terjadi, termasuk didalamnya perkembangan tugas dan wewenang yang diembannya menyesuaikan dengan aturan yang berlaku, khususnya di bidang administrasi.

Untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas tenaga kependidikan diupayakan untuk menambah atau merekrut tenaga baru sesuai dengan kualifikasi bidang kerja yang dibutuhkan. Kualifikasi utama sebagai calon tenaga kependidikan harus mengikuti pendidikan formal pada lembaga atau instansi kementerian-kementerian terkait (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan maupun Kementerian Agama RI). Pendidikan formal dimaksud adalah “Segala bentuk pendidikan atau pelatihan yang diberikan secara terorganisasi dan berjenjang, baik bersifat umum maupun bersifat khusus”.²¹

Dalam kaitan ini pendidikan formal pada Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA)/Kejuruan yang banyak dikelola oleh pemerintah maupun swasta. Lulusannya dapat bekerja sesuai dengan bidang tugas dan jenjang kariernya. Demikian juga dengan program Diploma, baik D.1, D.2, D.3 yang dikelola oleh pemerintah maupun swasta sesuai dengan bidang kerja yang dimiliki, baik berhubungan dengan tugas-tugas kependidikan maupun administrasi.

Kemudian, pendidikan formal strata satu (S.1) pada jenjang perguruan tinggi dewasa ini diselenggarakan oleh universitas atau institut yang mengelola bidang keguruan dan tenaga kependidikan, seperti Unimed maupun universitas lainnya di wilayah Provinsi Sumatera Utara. Di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN SU Medan, untuk merekrut tenaga kependidikan (administrasi), lembaga ini membuka Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.

Pentingnya pendidikan formal dimiliki tenaga kependidikan dimaksudkan agar mampu menjadi tenaga kependidikan (pegawai administrasi/staf) menjalankan tugasnya secara profesional dan berkepribadian yang baik. Selama mengikuti pendidikan, calon tenaga kependidikan (pegawai administrasi/staf) mempelajari teori-teori yang berhubungan dengan bidang pekerjaannya.

Selain mengikuti latihan-latihan keterampilan administrasi yang diberikan oleh lembaga pendidikan tinggi tempat mereka menuntut ilmu. Pada masing-masing lembaga pendidikan menyediakan sarana latihan berupa sekolah laboratorium, atau sarana (*micro teaching*) untuk melatih mahasiswa agar

²¹ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1988), h. 205.

mahir atau memiliki keterampilan pembelajaran dan dalam bidang administrasi.

Selain itu, ada pelatihan yang dilakukan oleh pusat pendidikan dan latihan, baik yang dikelola oleh pemerintah maupun swasta yang dimaksudkan untuk memberikan bekal kepada calon tenaga administratif mengenal tugas-tugas yang diembannya. Khusus untuk latihan bagi tenaga kependidikan merupakan kegiatan melatih seseorang calon tenaga kependidikan agar memiliki keterampilan dalam menjalankan tugasnya sebagai tenaga kependidikan pada suatu lembaga pendidikan.

Kegiatan latihan bagi tenaga kependidikan biasanya dipandu oleh satu orang guru atau Dosen pembimbing yang dilaksanakan dalam waktu tertentu, misalnya 3 bulan, baik yang dilakukan di dalam kelas (*micro teaching*) maupun menerjunkan mahasiswa ke lembaga-lembaga pendidikan yang menjadi laboratorium lembaga pendidikan/ perguruan tinggi yang bersangkutan. Hal ini dimaksudkan untuk mempertajam pengetahuan siswa/mahasiswa pada bidang tugas kependidikan.

Selain guru/dosen dari sekolah/kampus sebagai pembimbing, calon tenaga kependidikan yang sedang praktik dipandu oleh pegawai atau tenaga kependidikan dari lembaga pendidikan tempat penyelenggaraan kegiatan praktik. Mereka ini memberikan bimbingan, petunjuk, saran dan nasehat kepada calon tenaga kependidikan mengenai semua hal yang ada hubungannya dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Ketika melaksanakan kegiatan pelatihan dengan waktu tertentu, ada dua sistem yang dijalankan, yakni: (1) Sistem ujian, (2) Sistem magang.²²

Penjelasan yang dapat dikemukakan mengenai kedua sistem ini sebagai berikut “Sistem ujian adalah suatu bentuk latihan praktek mengajar, dimana setelah seorang calon guru selesai menjalankan praktek mengajar, diadakan ujian praktek mengajar dihadapan dewan penguji yang terdiri dari seorang guru pamong (biasanya langsung pamong dari calon guru yang diuji) ditambah dengan seorang penguji lainnya, yaitu dari Dosen yang ditunjuk oleh Fakultas (kalau kebetulan calon gurunya adalah mahasiswa dari Fakultas Tarbiyah/ Pendidikan)”.²³ Demikian juga bagi seorang calon tenaga administratif, selesai menjalani praktik, juga akan diuji oleh Dosen Penguji dari Fakultas atau universitas yang bersangkutan.

Dalam sistem ujian, seorang calon tenaga kependidikan menjalani latihan

²²Abdulkadir Munsyi dkk, *Pedoman Mengajar Bimbingan Praktis Untuk Calon Guru* (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), h. 22.

²³*Ibid.*, h. 23.

dalam beberapa kali latihan, tergantung peraturan yang berlaku di lembaga pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan. Keuntungan yang diperoleh calon tenaga kependidikan adalah semakin banyak frekuensi latihan, semakin mudah dan terampilnya calon tenaga kependidikan menjalankan tugas-tugasnya.

Kemudian, mengenai kegiatan praktek dengan sistem magang, yakni “Suatu sistem praktik mengajar, dimana calon guru/mahasiswa dititipkan pembinaannya kepada Kepala Sekolah dan guru mata pelajaran yang sejenis dengan mata pelajaran yang ditugaskan kepada calon guru yang sedang magang”.²⁴ Demikian juga bagi calon tenaga kependidikan (administratif), dititipkan pembinaannya kepada Kepala Sekolah dan tenaga administrasi sekolah (Tata Usaha) untuk mengikuti kegiatan magang. Calon tenaga kependidikan menjalankan tugas sebagaimana yang dijalankan oleh pegawai tenaga kependidikan (administrasi) yang ada di lembaga pendidikan yang bersangkutan.

Adapun jangka waktu pelaksanaan kegiatan magang oleh calon tenaga kependidikan (administratif) di suatu lembaga pendidikan tergantung peraturan yang ditetapkan, ada yang menugaskan selama 3 bulan dan ada yang menugaskan selama 6 bulan atau satu semester. Melalui sistem magang ini, seorang calon tenaga kependidikan (administratif) tidak perlu lagi diuji oleh Dewan Penguji sebagaimana halnya sistem ujian. Selama calon tenaga kependidikan (administratif) melaksanakan kegiatan magang, pimpinan lembaga pendidikan, maupun pegawai administrasi sekolah yang bersangkutan melakukan evaluasi untuk memberikan predikat akhir bagi calon tenaga kependidikan (administratif), yakni predikat baik sekali, baik, cukup, atau kurang.

Berdasarkan pemikiran di atas dapat difahami bahwa pelatihan tenaga kependidikan dilakukan melalui serangkaian kegiatan pendidikan sesuai dengan jenjangnya, baik mengikuti perkuliahan maupun kegiatan praktik lapangan yang dimaksudkan untuk mempertajam pengetahuan calon tenaga kependidikan mengenai tugas dan kegiatan yang akan dilaksanakan pada lembaga pendidikan. Di samping mengasah keterampilannya menjalankan tugas-tugas tersebut, sehingga tidak menjadi masalah ketika diberikan tugas menjadi tenaga kependidikan (pegawai administrasi) di lingkungan lembaga pendidikan tempat menjalankan tugas.

²⁴*Ibid.*, h. 24.

E. PERANAN SUPERVISOR DALAM PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA KEPENDIDIKAN

Upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia di lingkungan lembaga pendidikan merupakan suatu keharusan agar tercipta satu situasi pendidikan yang berkembang secara baik dan berkualitas. Lembaga pendidikan merupakan tempat menghasilkan orang-orang yang memiliki pengetahuan dan keterampilan. Dengan ilmu yang dimiliki masing-masing orang bisa menghasilkan nilai ekonomi dalam bentuk jasa yang dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Dilihat makna sederhana dari sumber daya manusia merupakan “Suatu benda ekonomi yang langka dan memerlukan pengorbanan untuk memperolehnya. Berbeda dengan benda ekonomi lainnya, sumber daya manusia tidak mempunyai wujud fisik sehingga dikategorikan sebagai benda ekonomi yang berbentuk jasa”.²⁵ Oleh karenanya setiap saat dibutuhkan upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia, baik dalam bentuk peningkatan pendidikan formal, maupun melakukan berbagai bentuk pelatihan-pelatihan dan keterampilan-keterampilan.

Sejalan dengan pemikiran di atas, sumber daya manusia lembaga pendidikan adalah personal-personal yang terlibat dalam mengelola dan menata kegiatan pendidikan, dan salah satunya adalah tenaga kependidikan. Oleh karenanya untuk membina dan memperbaiki serta melakukan pelatihan-pelatihan keterampilan tenaga kependidikan menjalankan tugasnya, menjadi tanggung jawab pelaksana supervisi (pengawas).

Hal ini sejalan dengan pemikiran Tim Departemen Agama RI, mengutip pendapat Ametembun yang mengatakan bahwa Supervisi (Pengawasan) merupakan “Pembinaan ke arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu belajar mengajar di kelas pada khususnya”.²⁶ Pemikiran ini menitikberatkan pada bentuk supervisi (pengawasan) terhadap situasi pendidikan yang terjadi di lembaga pendidikan, khususnya terhadap proses pembelajaran yang berlangsung di lembaga pendidikan (sekolah/madrasah) di bawah tanggung jawab guru atau Kepala Sekolah sebagai pemimpin.

Pemikiran ini diperkuat oleh pernyataan berikut yang menegaskan bahwa Supervisi (Pengawasan) merupakan “Segala sesuatu yang dilakukan personalia sekolah untuk memelihara atau mengubah apa yang dilakukan sekolah dengan

²⁵ Syafaruddin dkk, *op.cit*, h. 16.

²⁶ Direktorat Madrasah dan Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah Umum, *Kepengawasan Pendidikan*, h. 2.

cara yang langsung mempengaruhi proses belajar mengajar dalam usaha meningkatkan proses belajar siswa”.²⁷ Menurut pemikiran ini titik fokus supervisi (pengawasan) dilakukan oleh personalia lembaga pendidikan untuk memperbaiki hal-hal yang berhubungan dengan aktivitas belajar mengajar.

Personalia lembaga pendidikan merupakan pejabat yang memiliki wewenang penuh untuk melakukan pengawasan. Hal ini sebagaimana ditegaskan pernyataan berikut, bahwa Supervisi (Pengawasan) merupakan “Tindak laku pejabat yang dirancang oleh lembaga yang langsung berpengaruh terhadap perilaku guru dalam berbagai cara untuk membantu cara belajar siswa dan untuk mencapai tujuan yang dilakukan oleh lembaga itu”.²⁸ Di sini peran kepala sekolah secara manajerial dan pengawas sebagai pejabat fungsional sangat menentukan peningkatan profesional guru sehingga berdampak pada hasil belajar siswa.

Pejabat Supervisor (Pengawas) yang dimaksud pada pemikiran di atas bisa diangkat dari kalangan personalia lembaga pendidikan maupun dari berbagai pihak yang ada hubungannya dengan aktivitas pendidikan. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Bab XIX Pasal 66 tentang Pengawasan menyatakan hal tersebut sebagaimana dikemukakan di awal pembahasan ini yang memberi makna bahwa pemerintah (pusat dan daerah) melalui pejabat-pejabatnya memiliki hak penuh untuk melakukan pengawasan pada lembaga pendidikan Islam, di samping dilakukan oleh lembaga-lembaga lainnya.

Sesuai dengan amanat Undang-Undang di atas, maka diterbitkan Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Bab VI tentang Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, bagian kedua Tenaga Kependidikan Pasal 39 yang menjelaskan bahwa:

- 1) Pengawasan pada pendidikan formal dilakukan oleh pengawas Satuan Pendidikan.
- 2) Kriteria minimal untuk menjadi pengawas satuan pendidikan meliputi:
 - a. Berstatus sebagai guru sekurang-kurangnya 8 (delapan) tahun atau kepala sekolah sekurang-kurangnya 4 (empat) tahun pada jenjang Pendidikan yang sesuai dengan satuan pendidikan yang diawasi.
 - b. Memiliki sertifikat pendidikan fungsional sebagai pengawas satuan pendidikan.
 - c. Lulus seleksi sebagai pengawas satuan pendidikan.

²⁷ Sahertian, *op.cit*, h. 18.

²⁸ *Ibid*.

- 3) Kriteria pengawas suatu satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2) dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.²⁹

Pemikiran ini menegaskan bahwa kegiatan Supervisi (Pengawasan) pada lembaga pendidikan formal dilakukan oleh pengawas pada satuan pendidikan yang diangkat oleh pemerintah atau lembaga pemerintah setelah memenuhi syarat-syarat tertentu, diantaranya pernah menjadi guru selama delapan tahun atau pernah menjadi kepala sekolah selama empat tahun, mengikuti seleksi/ujian pengawas dan dinyatakan lulus dengan adanya sertifikat tanda lulus.

Turunan dari Peraturan Pemerintah di atas, terbitlah Surat Keputusan Menteri terkait, antara lain:

1. Surat Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (SK Menpan) Nomor 118/1996 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya.
2. Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Mendikbut) dan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara (BAKN) Nomor 0322/O/1996 dan Nomor 38 tahun 1996 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas dan Angka Kreditnya.
3. Surat Keputusan Menteri Agama Nomor 381/1999 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Pendidikan Agama dan Angka Kreditnya.³⁰

Secara yuridis formal, Surat Keputusan Menteri terkait di atas terbit sebelum lahir UU RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, hasil revisi terhadap UU RI Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sisdiknas. Namun semangatnya tetap sama dan belum diperlukan adanya revisi terhadap Surat Keputusan Menteri terkait.

Dalam Surat Keputusan Menteri Agama Nomor 381/1999 menjelaskan bahwa Supervisor (Pengawas sekolah/pengawas pendidikan agama) adalah "Pengawai negeri sipil yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pendidikan/pendidikan agama di sekolah umum dan

²⁹ Direktorat Madrasah dan Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah Umum, *op.cit.* 84-85.

³⁰ *Ibid.*, h. 6.

madrasah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah, dasar dan menengah”.³¹

Berdasarkan SK Menteri Agama tersebut di atas, maka yang berhak menjadi Supervisor (Pengawas) merupakan pejabat fungsional yang atas dasar formal diangkat atau diberi mandat untuk melakukan supervisi (pengawasan) dengan tugas, tanggung jawab dan wewenang mengawasi/mensupervisi pelaksanaan proses pembelajaran agama Islam di lembaga pendidikan Islam (madrasah) maupun sekolah umum yang menjadi tanggung jawabnya.

Adapun tugas pokok supervisor (pengawas) pada lembaga pendidikan Islam (madrasah) dan sekolah umum berdasarkan SK MENPAN No. 118/1996 Bab II Pasal 3 ayat (1) adalah “Menilai dan membina teknis pelaksanaan Pendidikan Agama Islam di sekolah umum, baik negeri maupun swasta yang menjadi tanggung jawabnya. Pengawas PAI ini termasuk didalamnya penyelenggaraan pendidikan di madrasah”.³² Dalam hal ini adalah menilai dan membina pelaksanaan mata pelajaran pendidikan agama Islam di sekolah umum dan madrasah, termasuk pengawasan terhadap teknis pendidikan dan teknis administrasi, yang meliputi:

1. Melakukan supervisi/pengawasan terhadap pelaksanaan pendidikan dan pengembangan agama Islam dan penyelenggaraan pendidikan di madrasah.
2. Melakukan supervisi/pengawasan terhadap pelaksanaan tugas guru Pendidikan Agama Islam dan guru di madrasah.
3. Melakukan supervisi/pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler Pendidikan Agama Islam pada tingkatan sekolah/ madrasah yang menjadi tanggung jawabnya.³³

Selanjutnya, berkaitan dengan fungsi supervisi (pengawasan) yang dilakukan pejabat supervisor (pengawas) pada pelaksanaan pembelajaran agama Islam pada lembaga pendidikan Islam maupun sekolah umum antara lain:

- 1) Sebagai alat untuk mempermudah tercapainya tujuan pendidikan Agama Islam di sekolah umum.

³¹ *Ibid.*, h. 3.

³² *Ibid.*, h. 7.

³³ *Ibid.*

- 2) Sebagai alat untuk memberikan bimbingan teknis edukatif dan administratif terhadap Guru Pendidikan Agama Islam di sekolah umum.
- 3) Sebagai sumber informasi tentang kondisi obyektif pelaksanaan Pendidikan Agama Islam di sekolah umum.
- 4) Sebagai penyeimbang antara rencana dan tujuan Pendidikan Agama Islam yang telah ditetapkan.
- 5) Sebagai mediator antara Guru Pendidikan Agama Islam dengan kepala sekolah dan guru mata pelajaran lain di sekolah umum.
- 6) Fungsi-fungsi di atas dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi daerah masing-masing di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional, negeri maupun swasta.³⁴

Kemudian, wewenang pejabat pengawas (Supervisor) adalah melakukan pengawasan pada pelaksanaan pembelajaran agama Islam pada lembaga pendidikan Islam maupun sekolah umum antara lain:

- 1) Memilih dan menentukan metode kerja untuk mencapai hasil optimal dalam melaksanakan tugas.
- 2) Menetapkan tingkat kinerja guru PAI beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya.
- 3) Menentukan dan mengusulkan program pembinaan serta melakukan pembinaan kepada kepala sekolah, dan atau pejabat struktural Pembina sekolah yang bersangkutan.
- 4) Melakukan penilaian terhadap pelaksanaan kegiatan supervisi, meliputi:
 - a) Keterbatasan dan keterlaksanaan program supervisi.
 - b) Keterbacaan dan kemantapan instrument.
 - c) Hasil supervisi, dan
 - d) Kendala yang dihadapi.
 - e) Tindak lanjut supervisi ini meliputi langkah-langkah pembinaan dan program supervisi selanjutnya.³⁵

Selain itu, pejabat pengawas (supervisor) memiliki tanggung jawab untuk melakukan pengawasan (supervisi) pada pelaksanaan pembelajaran agama Islam pada lembaga pendidikan Islam maupun sekolah umum antara lain:

³⁴ *Ibid.*, h. 8.

³⁵ *Ibid.*

- 1) Kelancaran dan keberhasilan pelaksanaan pendidikan di madrasah dan PAI di sekolah umum, dari segi teknis administratif maupun kependidikan.
- 2) Peningkatan kualitas madrasah dan kualitas keagamaan Kepala Sekolah, guru di lingkungannya bertugas, siswa dan seluruh staf yang berada di bawah pembinaannya.
- 3) Peningkatan kualitas proses belajar dan mengajar dalam rangka pencapaian tujuan madrasah dan PAI.
- 4) Peningkatan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana belajar di madrasah dan PAI di sekolah umum.
- 5) Peningkatan efisiensi dan efektivitas ekstra-kurikuler madrasah dan PAI di sekolah umum.
- 6) Validitas data PAI di sekolah umum, meliputi data sekolah, guru, siswa, sarana dan prasarana PAI, serta data madrasah secara umum.³⁶

Demikianlah beberapa tugas pokok, fungsi, wewenang dan tanggung jawab Supervisor (Pengawas) dalam melakukan aktivitas Supervisi (Pengawasan) terhadap proses pembelajaran agama Islam pada lembaga pendidikan Islam maupun sekolah umum, khususnya pada kinerja guru Pendidikan Agama Islam dalam menjalankan tugasnya sebagai tenaga pendidik maupun terhadap tenaga kependidikan yang menjalankan tugas administratif.

Sisi lain menggambarkan bahwa tenaga supervisor memiliki wewenang penuh untuk melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusia yang ada di lembaga pendidikan sebagai wilayah pengawasannya. Adapun kegiatan pelatihan yang dilakukan supervisor (pengawas) diupayakan "... yang lebih spesifik, kondisional, situasional, namun mengarah kepada kemajuan semua pihak dalam setiap bidang tugas pokoknya sehari-hari".³⁷

Adapun model-model pelatihan yang dilakukan oleh supervisor (pengawas) terhadap lembaga pendidikan Islam (madrasah) maupun guru Pendidikan Agama Islam di sekolah umum berdasarkan sasaran atau tujuan yang ingin dicapai antara lain "(a) model pengawasan formatif dan sumatif, (b) model pengawasan pengendalian dan pendukungan, (c) model pengawasan transformatif-edukatif".³⁸

³⁶ *Ibid.*, h. 8-9.

³⁷ *Ibid.*, h. 39.

³⁸ *Ibid.*, h. 62.

Penjelasan ketiga model pelatihan supervisi (pengawasan)³⁹ tersebut di atas sebagai berikut:

1) Model Pelatihan Supervisi (Pengawasan) Formatif dan Sumatif

Dalam kaitan ini supervisi (pengawasan) dilakukan supervisor (pengawas) dalam proses atau setelah proses KBM (kegiatan akademik) dilaksanakan. Pengawasan yang dilakukan pada saat kegiatan akademik sedang berjalan dapat diistilahkan sebagai pengawasan formatif. Pengawasan formatif dilaksanakan secara berkala, ajeg, dan berkesinambungan dalam rentang waktu tertentu dari keseluruhan perjalanan kegiatan akademik (KBM). Melalui pengawasan formatif ini pelaksanaan kegiatan akademik dapat terpantau (termonitor). Jika memerlukan perbaikan-perbaikan, dapat dilakukan setahap demi setahap.

Selanjutnya, pengawasan sumatif dilaksanakan pada akhir kegiatan akademik (KBM) sesuai dengan mekanisme yang berlaku. Jika mempergunakan sistem catur wulan (cawu), pengawasan dilakukan di akhir catur wulan. Jika mempergunakan sistem semesteran, maka pengawasan dilakukan pada akhir semester.

2) Model Pelatihan Supervisi (Pengawasan) Pengendalian dan Pendukung

Pengawasan yang merupakan kegiatan pengendalian (kontrol) merupakan kegiatan memantau terlaksanakannya program atau rencana yang sudah disusun. Contoh, standar kompetensi mata pelajaran sebagai program akademik di lembaga pendidikan sudah disusun oleh pusat. Pengawasan yang dilakukan sebagai bentuk kegiatan pengendalian berusaha mengetahui apakah kompetensi tersebut sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya atau tidak. Tindak lanjut dari kegiatan pengawasan pengendalian ini berupaya menjaga segala kegiatan pelaksanaan kurikulum agar tidak keluar dari jalur kompetensi minimal.

Selanjutnya mengenai pengawasan sebagai kegiatan pendukung merupakan pengawasan yang berusaha memberikan dukungan, bantuan, atau bimbingan dalam pelaksanaan kegiatan akademik. Titik beratnya bukan pada menjaga pelaksanaan kegiatan akademik agar selalu berada pada jalur kompetensi, melainkan pada upaya membantu atau membimbing guru sebagai pelaksana kegiatan akademik dalam meningkatkan kualitas kegiatan akademik dimaksud.

Kurikulum dan silabus bukan dipandang sebagai aturan hukum, tetapi

³⁹*Ibid.*, h. 62-63.

hanya sebagai salah satu acuan penyelenggaraan kegiatan akademik. Sehingga sifatnya luwes, menyesuaikan dengan situasi dan kondisi murid. Dengan demikian, kegiatan akademik dapat lebih luas dari target kompetensi minimal, dan guru mampu menguasai materi ajar yang diperlukannya untuk mengembangkan daya cipta, rasa, karsa, dan karyanya sendiri sesuai dengan potensi yang dimilikinya.

3) Model Pelatihan Supervisi (Pengawasan) Transformatif-Edukatif

Model supervisi (pengawasan) transformatif-edukatif ini mengacu kepada konsep dasar hak supervisi, yakni orang yang mengawasi dan yang diawasi secara bersatu berkehendak untuk saling meningkatkan dan mengembangkan diri. Tidak ada yang didudukkan lebih (superior) atau kurang (inferior). Masing-masing memandang dirinya ada kelebihan dan ada kekurangannya. Kedua belah pihak akhirnya saling tukar pengalaman, pengetahuan, gagasan, dan buah pikiran untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas kegiatan akademik di lembaga pendidikan. Dengan kata lain, kedua belah pihak saling asah, asuh, dan asih (bersilaturahmi). Pengawasan transformatif-edukatif lebih berorientasi kepada kepentingan murid, bukan pada kepentingan administrasi pengawas atau guru dan lembaga pendidikan.

Apabila ketiga model pelatihan Supervisi (Pengawasan) terhadap lembaga pendidikan Islam maupun guru Pendidikan Agama Islam di sekolah umum dilakukan oleh supervisor (pengawas) secara akademik, akan tercapai tujuan yang telah ditetapkan dari kegiatan pengawasan, yakni:

- 1) Agar terjadi proses belajar mengajar yang mengikuti prinsip belajar tuntas tanpa harus mengorbankan pencapaian target kurikulum yang ada.
- 2) Agar terjadi peningkatan semangat guru dalam mengajar dan minat murid dalam mempelajari mata pelajaran yang diajarkan. Kedua hal ini merupakan faktor penentu bagi optimal tidaknya pencapaian prestasi akademik setiap murid sesuai dengan potensi yang mereka miliki masing-masing.
- 3) Agar terwujud suatu suasana sadar dan peduli mutu di sekolah khususnya di kalangan guru, murid, dan kepala sekolah, dalam arti semua pihak tersebut bertekad (*committed*) untuk mewujudkan misi yang sama yaitu tingkat penguasaan murid yang tinggi atas materi pelajaran yang diajarkan.⁴⁰

Selain itu, apabila kegiatan pengawasan dilakukan supervisor (pengawas)

⁴⁰ *Ibid.*, h. 65.

secara profesional, maka supervisor (pengawas) bisa menjadi rujukan bagi kemajuan setiap guru yang berada di bawah lingkup tugasnya. Untuk mencapai ke arah itu, supervisor (pengawas) harus terus berupaya meningkatkan kemampuan akademiknya di bidang pengawasan, sehingga mampu menjawab tantangan tugas yang semakin hari semakin berkembang dan berjalan secara dinamis sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan Nasional dan global dewasa ini.

F. PENUTUP

Berdasarkan uraian pada bagian terdahulu yang mengupas tentang supervisor sebagai pelatih dapat diambil beberapa kesimpulan, sebagai berikut.

Pelatihan dalam manajemen merupakan upaya mengembangkan keterampilan personal yang mengelola lembaga pendidikan dengan melakukan berbagai kegiatan pelatihan yang bersifat inservice training, penataran-penataran, kursus-kursus, pelatihan manajemen mutu agar menghasilkan tenaga yang berkualitas di bidang tugasnya masing-masing.

Pelatihan kerja supervisi dilakukan terhadap tenaga supervisi (pengawas) yang dilakukan dalam bentuk pembinaan, pelatihan dan peningkatan kualitas sumber daya tenaga supervisi melalui program jangka pendek, sedang, dan panjang.

Pelatihan tenaga kependidikan dapat dilakukan melalui pendidikan formal di lembaga pendidikan menengah atas sampai perguruan tinggi. Selama proses pendidikan berlangsung juga dilakukan latihan-latihan yang diuji melalui sistem ujian, maupun melalui sistem magang, dengan menempatkan tenaga kependidikan pada suatu lembaga pendidikan untuk mendalami pengetahuan tentang tugas yang akan dilaksanakannya.

Peranan Supervisor dalam pelatihan sumber daya manusia kependidikan adalah melakukan pembinaan dan pengarahan serta pembinaan dan peningkatan kualitas SDM, dengan model pelatihan supervisi (pengawasan) formatif dan sumatif, pengendalian dan pendukungan, serta transformatif-edukatif. Melalui kegiatan-kegiatan ini dimungkinkan lembaga pendidikan akan mampu menghasilkan tenaga kependidikan yang profesional dan berpengaruh terhadap aktivitas pembelajaran dan lulusan yang dihasilkan lembaga pendidikan.

G. DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1988.
- Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, Direktorat Madrasah dan Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah Umum, *Kepengawasan Pendidikan*, Jakarta: Departemen Agama RI, 2005.
- Fachruddin, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Citapustaka Media, 2003.
- Himpunan Peraturan Perundang-undangan, *Undang-Undang Sisdiknas (Sistem Pendidikan Nasional)*, Bandung: Fokusmedia, 2010.
- Munsiy, Abdulkadir dkk, *Pedoman Mengajar Bimbingan Praktis Untuk Calon Guru*, Surabaya: Usaha Nasional, 1981.
- Purwanto, M. Ngali, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, Cetakan Keenam, 1993.
- Sahertian, Piet. A., *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Sastrapradja, M., *Kamus Istilah Pendidikan dan Umum Untuk Guru, Calon Guru dan Umum*, Surabaya: Usaha Nasional, 1981.
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005.
- Syafaruddin dkk, *Pendidikan & Pemberdayaan Masyarakat*, Medan: Perdana Publishing, 2012.
- Syaiful Sagala, *Meningkatkan Kompetensi dan Profesionalisme Guru Melalui Sertifikasi* (Makalah, disampaikan pada Seminar Pendidikan di Asrama Haji Medan tanggal 15 Maret 2008), Medan: Yayasan Pendidikan Hikmatul Fadhillah, 2008.



KONSEP DASAR MANAJEMEN KEPENGAWASAN



KONSEP DASAR MANAJEMEN



Oleh: Rauziah Ainun Ritonga

A. PENDAHULUAN

Dalam kehidupan organisasi, proses mengerjakan suatu usaha oleh seseorang melalui tindakan orang lain secara bersama-sama bermuara kepada pencapaian tujuan yang diinginkan. Serangkaian proses kegiatan tersebut dimulai dari merencanakan, melaksanakan kegiatan, dan menilai keberhasilan ataupun kegagalan usaha tersebut menjadi kemestian. Dengan demikian, disadari atau tidak, sebenarnya setiap organisasi perlu menempuh proses tersebut yang dipahami sebagai proses manajemen. Karena itu, lebih baik apabila dalam praktik usahanya, mereka menerapkan pemahaman yang mendalam tentang ilmu manajemen. Sehingga usaha yang dikerjakan menjadi lebih terarah dan lebih mudah mencapai tujuan.

Ilmu manajemen ilmiah muncul pada sekitar akhir abad ke-19 ataupun awal abad ke 20 di benua Eropa Barat dan Amerika. Di negara-negara tersebut sedang dilanda revolusi yang dikenal dengan nama revolusi industri. Yaitu perubahan-perubahan dalam pengelolaan produksi yang lebih efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan masyarakat sudah semakin maju dan kebutuhan manusia sudah semakin banyak dan beragam jenisnya. Pabrik-pabrik industri bermunculan, sehingga efektivitas dan efisiensi produksi menjadi sebuah tujuan.

Frederick Winslow Taylor dalam pandangan Prajudi Atmosudirdjo merupakan Bapak Manajemen Industri modern. Adapun Henry Fayol yang berkebangsaan Perancis merupakan Bapak Ilmu Manajemen Modern.¹

¹ Prajudi Atmosudirdjo, *Administrasi dan Management Umum* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1982). h. 150.

Setelah itu kemudian ilmu manajemen menjadi lebih berkembang dan semakin bertambah tokoh-tokoh manajemen dunia dengan beberapa konsep manajemen yang telah mengalami perkembangan. Walaupun demikian, pemahaman mendasar tentang konsep dasar manajemen tetap dibutuhkan oleh setiap individu baik secara perseorangan maupun bersama-sama agar usaha yang dilakukan menjadi lebih efektif dan efisien.

Sehubungan dengan itu dalam tulisan ini dipaparkan konsep dasar manajemen yang mencakup pengertian manajemen, manajemen dan organisasi, serta fungsi-fungsi manajemen.

B. PENGERTIAN MANAJEMEN

Secara etimologis manajemen berasal dari bahasa Latin, yaitu kata *manus* yang berarti tangan dan *egere* yang berarti melakukan. Kata-kata tersebut digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan dalam bahasa Inggris menjadi *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya menjadi *management* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.²

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kata manajemen diartikan sebagai penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.³Walaupun demikian, tidak mudah merumuskan definisi manajemen itu sendiri. Hal tersebut dapat dipahami karena para ahli mengemukakan pandangan dan redaksi yang berbeda tentang batasan manajemen.

Secara umum terdapat tiga fokus untuk mengartikan manajemen, yaitu:

1. Manajemen sebagai suatu kemampuan atau keahlian yang selanjutnya menjadi cikal bakal manajemen sebagai suatu profesi. Manajemen sebagai suatu ilmu menekankan perhatian pada keterampilan dan kemampuan manajerial yang diklasifikasikan menjadi kemampuan/keterampilan teknikal, manusiawi dan konseptual.
2. Manajemen sebagai proses yaitu dengan menentukan langkah yang sistematis dan terpadu sebagai aktivitas manajemen.

² Husain Usman, *Managemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), h.3

³ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008), h.870.

3. Manajemen sebagai seni tercermin dari perbedaan gaya (*style*) seseorang dalam menggunakan atau memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan.⁴

Beberapa ahli mengemukakan pendapat mereka tentang pengertian manajemen. Frederick Taylor dalam Jawahir memberikan rumusan manajemen sebagai berikut: “*Management, the art of management, is defined as knowing exactly what you want to do, and then seeing that they do it in the best and cheapest way*”.⁵ Artinya adalah: Manajemen, atau seni manajemen, didefinisikan sebagai mengetahui dengan pasti apa yang diinginkan atau dicapai dan melihat atau mengawasi orang lain mengerjakannya dengan cara terbaik dan termurah. Sementara itu Harold Koontz dan Cyril O’Donel dalam Sukarti dan Sururi mendefinisikan manajemen sebagai usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.⁶

Dalam pandangan Taylor di atas, manajemen dikategorikan sebagai suatu seni, berdasarkan pandangan bahwa dalam mencapai suatu tujuan diperlukan kerjasama dengan orang lain, dan diperlukan cara, kiat dan seni sehingga orang lain tersebut mau bekerjasama dengan baik dan senang hati.

Sedangkan Paul W. Thurston sebagaimana dikutip oleh Bafadal mendefinisikan manajemen, yaitu: “*process of working with and through others to accomplish organizational goals efficiently*”. Pengertian manajemen sebagaimana dikemukakan di atas dipahami sebagai proses bekerja dengan dan melalui (mendayagunakan) orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.⁷ Sejalan dengan pendapat di atas, Hersey dan Blanchard mengemukakan manajemen adalah proses bekerjasama antar individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi yang diterapkan pada semua bentuk dan jenis organisasi.⁸ Demikian juga dengan Millet yang menyebutkan: “*Management in the process of directing*

⁴Yati Mulyati dan Aan Komariah, *Manajemen Sekolah*, dalam *Manajemen Pendidikan*, Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 86.

⁵Jawahir Tanthowi, *Unsur-unsur Manajemen menurut Ajaran Al Qur’an* (Jakarta: Pustaka Al Husna, 1983), h.10.

⁶Sukarti Nasihin dan Sururi, *Manajemen Peserta Didik*, dalam *Manajemen Pendidikan*, Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (Bandung: Alfabeta, 2011), h.204.

⁷Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar* (Jakarta: Bumi aksara, 2006), h.41.

⁸Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: PT. Ciputat Press, 2005), h.60.

and facilitating in the work of people organization in formal group to achieve a desired goal".⁹ Diartikan bahwa manajemen adalah proses mengarahkan dan memfasilitasi pekerjaan yang dilakukan orang-orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Hill dan McShane menjelaskan bahwa :*management the art of getting thing done through people*", (seni memperoleh tindakan melalui orang lain).¹⁰ Dalam pendapat-pendapat diatas, dipahami bahwa manajemen merupakan proses kerja sama antar individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dipahami bahwa manajemen merupakan proses kerjasama antar individu dalm organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Orang yang menjalankan proses manajemen adalah manajer. Dalam hal ini ditegaskan bahwa: "*a manager is a person who supports, activities and responsible for the work of others*".¹¹ Manajer adalah seseorang yang mendukung aktivitas dan bertanggung jawab bagi terwujudnya pekerjaan dari manajer dengan orang lain.

Dengan lebih terperinci dalam konteks fungsi manajemen Stoner sebagaimana dikemukakan Yati Mulyati bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang diterapkan.¹² Terry dalam Jawahir menyebutkan manajemen adalah suatu proses tertentu yang terdiri dari *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan) dan *controlling* (pengawasan) dengan menggunakan seni dan ilmu pengetahuan untuk setiap fungsi itu dan merupakan petunjuk dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.¹³

Di sini dapat dipahami bahwa tugas manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan dan pengendalian.

⁹ *Ibid.*

¹⁰ Hill, Charles W.L, dan Steven L. McShane, *Principles of Management*, (New York: McGraw Hill, 2008), h.4.

¹¹ John R. Schermerhorn, *Introduction to Management* (New Jersey: John Willey Sons, Inc, 2010), h.13.

¹² Mulyati, *op.cit.* h.86.

¹³ HB Siswanto. *Pengantar Manajemen* (Jakarta : Bumi Aksara, 2005), h.1.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen pada hakikatnya adalah proses tertentu yang menggunakan kemampuan atau keahlian untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang di dalam pelaksanaannya dapat mengikuti alur keilmuan secara ilmiah dan dapat pula menonjolkan kekhasan atau gaya manajer dalam mendayagunakan kemampuan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif dan efisien.

Dapat juga dijelaskan bahwa manajemen dapat dipahami sebagai suatu ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari sejak lama, dan telah diorganisasikan menjadi suatu teori. Kemudian diteliti dengan menggunakan metode ilmiah yang dirumuskan dalam bentuk konsep-konsep, prinsip-prinsip, prosedur dan generalisasi yang diwujudkan dalam bentuk suatu teori.

Manajemen juga dikategorikan sebagai profesi karena manajemen membutuhkan keahlian tertentu dalam mencapai tujuan. Dalam era modern, kemampuan dan keahlian manajemen digolongkan sebagai suatu profesi dengan persyaratan, standar dan kualifikasi tertentu.

C. MANAJEMEN DAN ORGANISASI

Manajemen dan organisasi memiliki hubungan yang sangat erat, walaupun keduanya merupakan dua konsep yang terpisah. Baik organisasi maupun manajemen tidak dipandang secara eksklusif melainkan diasumsikan merupakan dua konsep yang saling melengkapi. Organisasi merupakan suatu entitas kelompok manusia yang bekerjasama di dalam menata kehidupan sehari-hari supaya berjalan dengan baik dengan membutuhkan kegiatan manajemen. Tanpa manajemen, sulit bagi orang-orang yang bekerjasama dalam suatu organisasi bertahan hidup (survival), apalagi jika ingin berkembang dan berkompetisi dengan organisasi yang lain. Sementara tanpa ada organisasi, maka ilmu manajemen kehilangan media aplikasinya, tak obahnya semacam “ruh” tanpa “jasad.”

Organisasi didefinisikan secara beragam oleh para ahli. Robbins mendefinisikan organisasi sebagai “kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dan dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan”.¹⁴ Bila ditelaah lebih lanjut, dapat dipahami bahwa Robbins menekankan bahwa organisasi merupakan suatu sistem sosial yang perlu dikoordinasikan

¹⁴ Stephen P. Robbins, *Organizations Theory: Structure, Design and Application*, terj. Yusuf Udaya, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi* (Jakarta: Arcan, 1994), h.4.

seorang manajer semua unit dan berisikan sumberdaya yang dalam artian membutuhkan manajemen.

Gibson, Ivancevich dan Donelly dalam Hermawan mendefinisikan organisasi sebagai “wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri”.¹⁵ Lebih jauh ketiganya menyebutkan bahwa organisasi adalah suatu unit terkoordinasi yang setidaknya dua orang berfungsi mencapai satu sasaran tertentu atau serangkaian sasaran.¹⁶ Sutisna menyebutkan, “organisasi merupakan mekanisme-mekanisme yang mempersatukan kegiatan-kegiatan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan”.¹⁷ Dalam pandangan Sutisna di atas, terdapat penekanan mekanisme kerja dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu sistem hubungan interaksi antar anggota organisasi yang melakukan kegiatan-kegiatan yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dijelaskan bahwa: *an organization is a collection of people working together to achieve a common purpose*.¹⁸ Pendapat ini menekankan bahwa organisasi adalah kumpulan sejumlah orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan umum bersama. Saling keterkaitan antara manajemen dan organisasi dapat dipahami lebih lanjut dalam definisi organisasi yang disebutkan oleh Robbins. Kata ‘kesatuan sosial’ merujuk pada esensi organisasi, sedangkan ‘yang dikoordinasikan secara sadar’ merujuk kepada manajemen.

Berdasarkan pengertian manajemen dan organisasi yang telah dipaparkan, dapat ditegaskan keterkaitan manajemen dan organisasi sebagai berikut:

Pertama, baik organisasi ataupun manajemen adalah dua konsep terpisah. *Kedua*, organisasi dan manajemen dapat berpadu karena masing-masing memiliki bidang kajiannya sendiri-sendiri yang saling melengkapi satu sama lain. Organisasi menjelaskan tentang struktur dan jenis entitas sosial, sedangkan manajemen adalah ilmu dan seni untuk menggerakkan tiap individu dalam organisasi tersebut sedemikian rupa untuk mencapai tujuan organisasi yang telah digariskan

¹⁵ Daman Hermawan dan Cepi Triatna, *Organisasi Pendidikan*. dalam *Manajemen Pendidikan*, Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (Bandung: Alfabeta, 2011), h.69.

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis untuk Praktik Profesional* (Bandung: Angkasa, 1993), h. 205.

¹⁸ Schermerhorn, *op.cit.* h.11.

dengan efektif dan efisien. *Ketiga*, Organisasi membutuhkan manajemen guna mengatur dirinya, manajemen membutuhkan entitas organisasi untuk mengaktualisasikan fungsi-fungsinya

D. UNSUR-UNSUR MANAJEMEN

Dalam pencapaian tujuan manajemen, terdapat unsur-unsur yang merupakan komponen utama untuk mendukung tercapainya tujuan manajemen. Ada beberapa pandangan yang menjelaskan unsur-unsur manajemen. Kast menyebutkan adanya dua unsur dasar manajemen, yaitu : (a) *Men* atau sumber daya manusia, dan (b). *Materials* atau alat-alat pendukung.¹⁹

Terry mengemukakan bahwa unsur dasar (*basic elements*) yang merupakan sumber yang dapat digunakan (*available resources*) untuk mencapai tujuan dalam manajemen adalah : (1) *Men* (manusia), (2) *Money* (uang), (3) *Machines* (mesin), (4) *Methods*, (5) *Materials* (barang-barang).²⁰ (6) *Market*. Selain kelima unsur diatas terdapat unsur yang keenam dari manajemen yaitu “*market*”. Unsur-unsur manajemen tersebut biasanya dikenal dengan istilah “6 M didalam manajemen” (*The Six M's in Management*). Berikut adalah uraian singkat mengenai enam unsur manajemen tersebut :

1. *Men* (manusia, orang-orang, tenaga kerja)

Tenaga kerja ini meliputi baik tenaga kerja, eksekutif maupun operatif yang secara keseluruhan disebut sebagai sumberdaya manusia (SDM) yang dimiliki organisasi. Dalam kegiatan manajemen pada setiap organisasi, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Titik pusat penentu dari kegiatan manajemen adalah manusia, sebab manusia membuat tujuan dan dia pulalah yang melakukan proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa tenaga kerja tidak akan ada proses kerja. Hanya saja manajemen itu sendiri tidak akan timbul apabila setiap orang bekerja untuk dirinya sendiri saja tanpa mengadakan kerjasama dengan orang lain. Kegiatan dan proses manajemen dalam organisasi tidak akan timbul karena adanya orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

2. *Money* (uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan)
Uang merupakan unsur yang penting untuk mencapai tujuan disamping

¹⁹ Hermawan, *Organisasi*, h.72.

²⁰ *Ibid*, h. 74

faktor manusia yang menjadi unsur paling penting (*the most important tool*) dan faktor-faktor lainnya. Dalam dunia modern yang merupakan faktor yang penting sebagai alat tukar dan alat pengukur nilai suatu usaha. Suatu perusahaan yang besar diukur pula dari jumlah uang berputar pada perusahaan itu. Tetapi yang menggunakan uang tidak hanya perusahaan saja, instansi pemerintah dan yayasan-yayasan juga menggunakannya. Jadi uang diperlukan pada setiap kegiatan manusia untuk mencapai tujuannya.

3. *Machines* (mesin atau alat-alat yang diperlukan untuk mencapai tujuan).
Dalam setiap organisasi, peranan mesin-mesin sebagai alat pembantu kerja sangat diperlukan. Mesin dapat meringankan dan memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan. Hanya yang perlu diingat bahwa penggunaan mesin sangat tergantung pada manusia, bukan manusia yang tergantung atau bahkan diperbudak oleh mesin. Mesin itu sendiri tidak akan ada kalau tidak ada yang menemukannya, sedangkan yang menemukan adalah manusia. Mesin dibuat adalah untuk mempermudah atau membantu tercapainya tujuan hidup manusia.
4. *Methods* (metoda atau cara yang digunakan dalam usaha mencapai tujuan).
Cara untuk melaksanakan pekerjaan dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya sangat menentukan hasil kerja seseorang. Metode ini diperlukan dalam setiap kegiatan manajemen yaitu dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Dengan cara kerja yang baik akan memperlancar dan memudahkan pelaksanaan pekerjaan. Tetapi walaupun metode kerja yang telah dirumuskan atau ditetapkan itu baik, kalau orang yang disertai tugas pelaksanaannya kurang mengerti atau tidak berpengalaman, tidak profesional maka hasilnya juga akan tetap kurang baik. Oleh karena itu hasil penggunaan/penerapan suatu metode akan tergantung pula pada orangnya.
5. *Materials* (bahan atau perlengkapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan).
Manusia tanpa material atau bahan-bahan tidak akan dapat mencapai tujuan yang dikehendakinya, sehingga unsur material dalam manajemen tidak dapat diabaikan.
6. *Market* (pasar untuk menjual output/barang yang dihasilkan).
Bagi suatu organisasi perusahaan, setelah produk diselesaikan atau diproses maka pemasaran produk yang dihasilkan sudah barang tentu sangat penting bagi kelangsungan proses produksi dari perusahaan itu sendiri. Proses produksi suatu barang akan berhenti apabila barang-barang yang diproduksi

tidak laku atau tidak diserap oleh konsumen. Dengan perkataan lain pasar sangat penting untuk dikuasai demi kelangsungan proses kegiatan perusahaan atau industri. Oleh karena itu penguasaan pasar untuk mendistribusikan hasil-hasil produksi agar sampai kepada konsumen merupakan hal yang menentukan dalam aktivitas manajemen.

E. FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

Kehadiran manajemen dalam organisasi adalah untuk melaksanakan kegiatan agar suatu tujuan tercapai dengan efektif dan efisien. Menurut Nurdin, fungsi manajemen harus dimaknai sebagai proses pengarahan secara terpadu baik mental, fikiran, kemauan, perasaan dan kecerdasan emosional untuk mewujudkan sesuatu sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.²¹

Fungsi manajemen pada dasarnya adalah proses kegiatan dalam manajemen. Secara tegas tidak ada rumusan yang sama dan berlaku umum untuk fungsi manajemen. Namun pada dasarnya proses kegiatan dalam manajemen mencakup tiga fungsi, yaitu: perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Lebih umum lagi Suwatno dalam Diding menyatakan bahwa secara umum fungsi manajemen dapat diklasifikasikan menjadi dua fungsi utama:

1. Fungsi-fungsi organik, adalah semua fungsi yang mutlak dijalankan oleh manajemen.
2. Fungsi-fungsi pelengkap, yaitu semua fungsi yang meskipun tidak mutlak dijalankan oleh organisasi, namun sebaiknya dilaksanakan karena pelaksanaan fungsi-fungsi itu dengan baik akan meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan.²²

Walaupun demikian, beberapa ahli menyampaikan pendapat tentang fungsi manajemen. Menurut Sergiovanni fungsi manajemen adalah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*).²³ Sementara Fayol dalam Siagian menyebutkan fungsi manajemen adalah (1)*Planning*, (2)*Organizing*, (3)*Commanding*, (4)*Coordinating*, dan (5)*Controlling*.²⁴

²¹ Diding Nurdin, *Manajemen Pendidikan*. Dalam Ali, M., Ibrahim, R, Sukmadinata, N.S., Sudjana, D. dan Rasyidin, W (Penyunting). *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan* (Bandung: Pedagogiana Press, 2007), h.229

²² *Ibid.*

²³ *Ibid*

²⁴ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1983), h.73.

Sedangkan Mee mengemukakan fungsi manajemen yaitu (1)*Planning*, (2)*Organizing*, (3)*Motivating*, (4)*Controlling*.²⁵ Menurut Lie dalam Manullang, berpendapat bahwa fungsi-fungsi manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrolan.²⁶

Berdasarkan paparan di atas, dapat dipahami bahwa fungsi-fungsi manajemen menurut masing-masing ahli memiliki variasi. Bila masing-masing pendapat tersebut dipadukan, maka didapati fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. *Planning*. *Planning* (perencanaan) dirujuk selaku fungsi manajemen yang paling utama. *Planning* adalah “formulasi rangkaian tindakan yang harus dilakukan di masa akan datang yang disusun para manajer dan staf dalam suatu organisasi.” Rencana dibuat berdasarkan visi, misi dan tujuan organisasi. Tujuan yang pencapaiannya dituangkan ke dalam perencanaan memberi arah dan sasaran kerja bagi organisasi, sub-sub unitnya, serta kontribusi yang dilakukan para anggota organisasi sehingga organisasi berfungsi efektif secara internal dan eksternal bagi kemajuan stakeholders organisasi. Tentu saja diarahkan kepada kemajuan, kesejahteraan, kualitas, pengembangan dan kemaslahatan warga organisasi, masyarakat, dan bangsa.
2. *Decision Making*, atau pembuatan keputusan. Para manajer melakukan pemilihan atas sejumlah alternatif tindakan. Pengambilan keputusan yang cerdas dan etis saat ini telah menjadi kebutuhan sekaligus tantangan besar bagi para manajer pada setiap organisasi.
3. *Organizing*. Kegiatan *Organizing* (pengorganisasian) adalah pertimbangan struktural yang terdiri atas penciptaan rantai komando organisasi, pembagian kerja, dan penentuan kewenangan. Pengorganisasian yang teliti akan memastikan penggunaan sumber daya manusia dilakukan secara efisien.
4. *Staffing*. Keunggulan suatu organisasi bergantung pada orang-orang yang menjadi anggotanya. *Staffing* terdiri atas proses seperti rekrutmen, *training*, dan pengembangan sumber daya manusia dimana mereka ini yang akan memberi kontribusi pada setiap kegiatan organisasi.
5. *Communicating*. Manajer masa kini bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan pengetahuan teknis kerja, instruksi, peraturan, dan informasi yang dibutuhkan agar pekerjaan dapat selesai kepada para pekerjanya.

²⁵ *Ibid.* h.75

²⁶ Manullang, *Dasar-dasar Management*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1976)h.14

Manajer juga harus terampil menjalin komunikasi dua arah serta responsif atas umpan balik, baik saat berkomunikasi dengan atasan maupun bawahan.

6. *Motivating*. Aspek penting manajemen adalah memotivasi individu agar mau bekerja untuk mengejar tujuan bersama. Pemotivasian ini dilakukan dengan cara memuaskan kebutuhan serta memenuhi harapan pegawai atau pekerja melalui pemberian pekerjaan yang bermakna serta reward. Jadwal kerja yang fleksibel akan sangat memotivasi pekerja di era saat ini.
7. *Leading*. Manajer harus mampu menjadi pemimpin yang inspiratif dengan menjalankan peran-peran, baik menjadi model pekerja ideal yang harus dicontoh ataupun mampu mengadaptasi secara fleksibel gaya manajemen yang dikembangkan manajer sesuai tuntutan situasi. Gagasan mengenai pemimpin yang visioner kini semakin populer dalam memajukan, mengubah dan mengembangkan serta meningkatkan kualitas yang dicapai organisasi.
8. *Controlling*, yaitu pengendalian ataupun pengawasan. Pengendalian dilakukan oleh manajer untuk memastikan pelaksanaan program dengan baik, dengan cara membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan apa yang terjadi, untuk kemudian mengambil tindakan korektif atas ketidaksesuaian. Pengendalian atau pengawasan yang dilakukan berkenaan dengan penggunaan sumberdaya manusia (SDM), uang/pembiayaan, material, sarana/prasarana, dan penggunaan waktu untuk memastikan kecukupan sumberdaya dalam mencapai tujuan.

F. PENUTUP

Ilmu manajemen ilmiah timbul pada sekitar akhir abad ke-19 ataupun awal abad ke 20 di benua Eropa Barat dan Amerika, di negara-negara yang sedang mengalami revolusi industri.

Untuk mengartikan manajemen hendaknya memperhatikan beberapa fokus, yaitu: Manajemen sebagai keahlian, manajemen sebagai suatu ilmu, manajemen sebagai proses penentuan langkah yang sistematis dan manajemen sebagai seni.

Organisasi dan manajemen adalah dua konsep terpisah yang berpadu karena masing-masing memiliki bidang kajiannya sendiri-sendiri yang saling melengkapi satu sama lain. Organisasi membutuhkan manajemen guna mengatur dirinya, manajemen membutuhkan entitas organisasi untuk mengaktualisasikan

fungsi-fungsinya. Pada dasarnya proses kegiatan dalam manajemen mencakup tiga fungsi, yaitu: perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

G. DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirdjo, Prajudi. *Administrasi dan Management Umum*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1982.
- Bafadal, Ibrahim. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar* Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008.
- Hermawan, Daman. dan Cepi Triatna. *Organisasi Pendidikan*. dalam *Manajemen Pendidikan*, Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung: Alfaberta, 2011.
- Hill, Charles W.L, dan Steven L. McShane, *Principles of Management*. New York: McGraw Hill, 2008.
- Manullang, *Dasar-dasar Management*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1976.
- Mulyati, Yati dan Aan Komariah, *Manajemen Sekolah*, dalam *Manajemen Pendidikan*, Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung: Alfaberta, 2011.
- Nasihin, Sukarti. dan Sururi. *Manajemen Peserta Didik*. dalam *Manajemen Pendidikan*, Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung: Alfaberta, 2011.
- Nurdin, Diding. *Manajemen Pendidikan*. Dalam Ali, M., Ibrahim, R, Sukmadinata, N.S., Sudjana, D. dan Rasyidin, W Penyunting. *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*. Bandung: Pedagogiana Press, 2007.
- Robbins, P, Stephen. *Organizations Theory: Structure, Design and Application*, terj. Yusuf Udaya, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan, 1994.
- Schermerhorn, John R, *Introduction to Management*, New Jersey: John Willey Sons, Ins, 2010.
- Siagian, P, Sondang. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung, 1983.
- Siswanto, HB, Dr. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara, 2005.
- Sutisna, Oteng. *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis untuk Praktik Profesional*. Bandung: Angkasa, 1993.

Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Ciputat Press, 2005.

Tanthowi, Jawahir, *Unsur-unsur Manajemen menurut Ajaran Al Qur'an*. Jakarta: Pustaka Al Husna, 1983.

Usman, Husain. *Managemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006.



PENDEKATAN MANAJEMEN KEPENGAWASAN



Oleh: Syaifuddin Nur

A. PENDAHULUAN

Eksistensi pendidikan yang tidak bisa dipungkiri bahwa pendidikan merupakan salah satu bagian yang sangat penting dan menjadi faktor determinan dalam kehidupan manusia. Secara umum pendidikan dapat berlangsung dan diperoleh tidak hanya dari sistem pendidikan formal tetapi juga diperoleh dari lembaga-lembaga pendidikan yang bersifat non formal dan pendidikan informal dalam keluarga. Bahkan di satu sisi, untuk mengetahui kemajuan suatu bangsa dapat diukur melalui kemajuan tingkat pendidikan warga negaranya lewat jalur pendidikan formal. Di sisi lain, kemajuan pendidikan nasional juga ditentukan oleh kemajuan bangsa.

Pendidikan yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan formal diharapkan mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas bagi keperluan pembangunan nasional. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut maka pendidikan harus ditata sedemikian rupa, terencana, terarah, terpadu dan akuntabel. Proses penataan inilah yang merupakan bagian dari aktivitas manajemen pendidikan. Aktivitas didalam manajemen itu sendiri meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, proses dan hasil pendidikan.

Dalam pelaksanaannya, manajemen pendidikan, pastilah dimulai dari proses yang paling mendasar yaitu perencanaan sampai dengan proses yang paling akhir yaitu pengawasan. Pengawasan yang dilaksanakan akan dapat mempengaruhi proses perencanaan yang akan datang, karena dengan pengawasan secara menyeluruh akan dapat diketahui kelemahan-kelemahan yang terjadi untuk kemudian dicari solusinya agar kejadian yang sama tidak terulang pada

hari esok. Dengan begitu, hari esok harus lebih baik daripada hari ini. Karena itu, pengawasan harus dapat dilakukan sebaik-baiknya agar tujuan yang ingin dicapai dapat direalisasikan secara berkelanjutan untuk memberikan kepuasan terhadap pelanggan pendidikan atau *stakeholders* yang mengharapkan kualitas lulusan dan layanan terbaik dari semua satuan pendidikan.

Tulisan ini berupaya untuk menjelaskan mengenai manajemen kepengawasan pendidikan Islam, antara manajemen pendidikan dan pengawasan pendidikan secara menyeluruh, dan diharapkan akan dapat memberi kontribusi positif bagi para pengawas maupun para calon-calon pengawas lembaga pendidikan umunya dan lembaga pendidikan Islam khususnya.

B. KONSEP DASAR MANAJEMEN

1. Pengertian Manajemen

Dari segi bahasa manajemen berasal dari bahasa Inggris yang akar katanya “*manage*” yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola, dan memperlakukan. Sedangkan “*management*” diartikan sebagai pengelolaan, ketata laksanaan, atau tata pimpinan.¹ Dalam proses pelaksanaan manajemen oleh pimpinan, hampir dapat dipastikan akan melibatkan beberapa fungsi-fungsi pokok yaitu: *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Menggerakkan) dan *Controlling* (Pengawasan). Dalam hal ini manajemen dapat diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan, serta mengawasi untuk tercapainya suatu tujuan dengan efektif dan efisien.² Hal tersebut sama halnya dengan apa yang dikemukakan Ibrahim bahwa fungsi manajemen atau tugas kepemimpinan dalam pelaksanaannya meliputi berbagai hal, yaitu: Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.³

Setiap organisasi akan berjalan dengan baik jika dikelola (*manage*) dengan baik. Organisasi apapun, senantiasa membutuhkan manajemen.⁴ Dalam hal ini manajemen organisasi mencakup fungsi yang luas bagi suatu upaya mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Dengan begitu, fungsi perencanaan antara

¹John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia An English-Indonesian Dictionary* (Jakarta: Gramedia, Cet. XXVI, 2005), h. 372.

²Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, Cet. VII, 2004), h. 1.

³Mahdi Bin Ibrahim, *Amanah Dalam Manajemen* (Jakarta: Pustaka Al Kautsar, 1997), h. 61.

lain adalah untuk menentukan kerangka tindakan atau tujuan yang akan dilaksanakan untuk tercapainya suatu tujuan. Pengorganisasian berfungsi untuk menentukan hubungan antara satu bagian dengan bagian lainnya agar dapat berjalan dengan selaras dan seimbang. Menggerakkan adalah fungsi yang harus dijalankan oleh seorang pimpinan dalam mengarahkan dan mempengaruhi para bawahan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Sedangkan pengawasan dilakukan untuk memastikan terlaksananya seluruh proses perencanaan dengan baik serta menentukan kelebihan dan kekurangannya untuk kemudian dapat dicari solusi terbaik demi perbaikan proses selanjutnya.⁵

Dalam perspektif Islam, konsep manajemen lebih dekat maknanya kepada proses atau kegiatan "mengatur" sebagaimana Allah menyebutkan dalam Alquran Surah As Sajadah ayat 5:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ
أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

*Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (Al Sajadah : 5).*⁶

Dari penjelasan makna ayat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa Allah adalah Zat yang mengatur seluruh alam semesta atau ciptaan Allah. Dalam istilah pengetahuan manajemen yang mengatur adalah manajer, sedangkan alam dan segala isinya adalah bagian yang diatur oleh manajer Agung, yaitullahi Robby.

Sedangkan menurut istilah manajemen dapat diartikan sebagai proses mengkordinasikan aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.⁷

⁴DidinHafiduddindandHendriTanjung, *ManajemenSyari,ahdalamPraktik*, Jakarta: GemaInsani Press, 2008.

⁵Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, Cet. VII, 2004), h.2.

⁶Imam Jalaluddin Al-Mahalli dan Imam Jalaluddin As-Suyuti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbabun Nuzul Ayat Surah Al Kahfi s.d. An Nas*, Terj.Bahrum Abubakar (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2010), jilid 2, h. 488.

⁷Robbin dan Coulter, *Manajemen* (Jakarta: PT Indeks, Edisi VIII, 2007), h. 8.

Sedangkan menurut Sondang P Siagian, manajemen sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.⁸

Pendekatan manajemen merupakan suatu keniscayaan apalagi jika dilakukan dalam suatu organisasi atau lembaga. Dengan organisasi yang rapi, akan dicapai hasil yang lebih baik daripada yang dilakukan secara individual.⁹

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan sebuah proses pemanfaatan semua sumber daya melalui bantuan orang lain dan bekerjasama dengannya, agar tujuan bersama bisa dicapai secara efektif, dan efisien.

2. Kepengawasan Pendidikan

Kepengawasan berasal dari kata pengawas yang dinyatakan dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 38 Tahun 1992 tentang Tenaga Kependidikan maupun dalam Undang-undang RI nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 1 ayat (5) dinyatakan bahwa tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.¹⁰

Sedangkan dalam Surat Keputusan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 118 Tahun 1996 yang diperbaharui dengan Surat Keputusan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 091/KEP/MEN.PAN/10/2001 dinyatakan bahwa Pengawas sekolah adalah pegawai negeri sipil yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan pendidikan pada satuan pendidikan prasekolah, sekolah dasar, dan sekolah menengah.¹¹

Untuk mengawasi pelaksanaan program dan proses pendidikan, pemerintah mengangkat tenaga khusus yang fungsional disebut pengawas sekolah, atau supervisor. Dijelaskan oleh Hawkins dan Shohet, bahwa: adanya seorang supervisor adalah memberikan suatu peluang untuk meningkatkan pengembangan keterampilan dalam membantu orang lain dan mengembangkan pekerjaan

⁸Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Masagung, 1990), h. 5.

⁹Didin Hafiduddin Hendri Tanjung, *op.cit*, h.4.

¹⁰Amiruddin Siahaan, dkk, *Manajemen Pengawas Pendidikan* (Ciputat: Quantum Teaching, 2006), h.1.

¹¹*Ibid*, h. 2.

para guru.¹² Itu artinya, tugas kepengawasan pendidikan dilaksanakan oleh pengawas atau supervisor untuk membantu mengembangkan guru sehingga pembelajaran efektif dan meningkatkan kualitas pendidikan, khususnya lulusan yang dihasilkan sekolah.

Dalam perspektif Alquran banyak disebutkan yang bermakna pengawasan, atau mengawasi sebagaimana didalam QS an-Nisa' ayat 1:

... إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا ﴿١﴾

...*Sesungguhnya Allah Maha Mengawasi kamu sekalian.*¹³

Dalam QS Al Ahzaab ayat 52, dijelaskan Allah SWT:

... وَكَانَ اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ رَقِيبًا ﴿٥٢﴾

...*Dan adalah Allah Maha Mengawasi segala sesuatu.*¹⁴

Untuk ketercapaian tujuan dimaksud, maka seorang pengawas diharapkan akan mampu berperan:

1. Sebagai nara sumber bagi para guru dalam merencanakan dan melaksanakan tugas-tugasnya, serta dalam mendiagnosa keberhasilan, sehingga guru dapat secara terus menerus meningkatkan kinerjanya.
2. Sebagai fasilitator dan bahkan pembimbing yang membantu guru dalam mengatasi hambatan yang dihadapi maupun dalam mengatasi kekurangan yang dialami.
3. Sebagai motivator yang dengan berbagai cara selalu mengupayakan agar mau bekerja lebih bersungguh-sungguh dan bersemangat. Termasuk di sini memberikan tekanan (*pressure*) dan dukungan (*support*) agar guru mencapai hasil pengajarannya.
4. Sebagai aparat pengendali mutu pengajaran (*quality assurance auditor*) yang secara periodik dan sistematis mengecek, menganalisis, mengevaluasi

¹²Peter Hawkins dan Robin Shohet, *Supervision in The Helping Professions* (McGraw Hill: Open University Press, 2006), h.48.

¹³Imam Jalaluddin Al-Mahalli dan Imam Jalaluddin As-Suyuti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbabun Nuzul Ayat Surah Al Fatihah s.d. A Isra'*, Terj. Bahrum Abubakar (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2010), jilid 1, h. 309.

¹⁴Imam Jalaluddin Al-Mahalli dan Imam Jalaluddin As-Suyuti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbabun Nuzul Ayat Surah Al Kahfi s.d. An Nas*, Terj. Bahrum Abubakar (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2010), jilid 2, h. 519-520.

dan mengarahkan serta mengambil tindakan agar ketiga strategi dalam peningkatan efektivitas pengajaran di atas dapat terlaksana dengan baik dan berhasil.

5. Sebagai peran tambahan penyusun berpendapat bahwa sangatlah tepat jika seorang pengawas akademik adalah juga seorang “*assessor*” bagi kepentingan program akreditasi sekolah. Dengan demikian, kegiatan akreditasi dapat memperoleh data yang akurat mengenai proses pengajaran karena terdapat sumber informasi untuk mengkonfirmasi berbagai hal.¹⁵

Berdasarkan pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan diartikan sebagai proses/kegiatan monitoring untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang telah direncanakan sebelumnya dan sekaligus juga merupakan kegiatan untuk mengoreksi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang dianggap akan dapat mengganggu pencapaian tujuan. Pengawasan juga merupakan fungsi manajemen yang diperlukan untuk mengevaluasi kinerja organisasi atau unit-unit yang ada dalam suatu organisasi guna menetapkan kemajuan sesuai dengan arah yang dikehendaki.

3. Pendidikan Islam

Banyak pendapat yang dikemukakan para ahli tentang pengertian dari pendidikan, dalam hal ini dikemukakan beberapa pendapat di antaranya:

Pendidikan adalah proses pengubahan sikap dan tatalaku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan, proses, cara, perbuatan mendidik.¹⁶

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.¹⁷

Sedangkan pendidikan secara umum diartikan sebagai segala upaya yang

¹⁵Yusuf A. Hasan, dkk, *Pedoman pengawasan Untuk Madrasah Dan Sekolah Umum* (Jakarta: Mekar Jaya, 2002), h. 6.

¹⁶Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), h. 263.

¹⁷UU RI No. 20 Tahun 2003 Pasal 1 Tentang Sistem Pendidikan Nasional <http://www.sarjanaku.com/2012/12/pengertian-pendidikan-menurut-para-ahli.html> di unduh: 8 April 2013 pukul: 14.00 Wib.

direncanakan untuk mempengaruhi orang lain baik individu, kelompok, atau masyarakat sehingga mereka melakukan apa yang diharapkan oleh pelaku pendidikan¹⁸.

Sedangkan istilah *Islam* dapat dimaknai sebagai Islam wahyu atau Islam budaya. Islam wahyu meliputi Alquran dan hadis-hadis Nabi, baik hadis Nabawi maupun hadis Qudsi. Sementara itu, Islam budaya meliputi ungkapan sahabat Nabi, pemahaman ulama, pemahaman cendekiawan muslim dan budaya umat Islam. Kata *Islam* yang menjadi identitas manajemen pendidikan ini dimaksudkan dapat mencakup makna keduanya, yakni Islam wahyu dan Islam budaya.¹⁹

Pembahasan mengenai manajemen pendidikan Islam senantiasa melibatkan wahyu serta budaya yang ada pada umat Islam ditambah dengan kaidah-kaidah manajemen pendidikan secara umum.

Dalam Islam pendidikan merupakan suatu keharusan yang muthlak, bahkan ayat yang pertama diturunkan kepada nabi Muhammad SAW dalam surah Al 'Alaq ayat 1-5, juga merupakan anjuran bagi ummat Islam untuk belajar, yaitu:

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ أَلَمْ يَكُنْ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾

"Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang menciptakan. Menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmu itu adalah Maha Mulia, Dia yang mengajarkan dengan kalam. Yang mengajarkan kepada manusia apa-apa yang tidak dia ketahui"²⁰.

Penjelasan ayat tersebut menghasilkan pemahaman bahwa membaca (yang merupakan bagian utama dari pendidikan) adalah suatu keharusan bagi setiap insan muslim. Sehingga dapat dikatakan bahwa pendidikan Islam merupakan proses transformasi nilai-nilai Islam kepada peserta didik sebagai

¹⁸Soekidjo Notoatmodjo, *Pendidikan Dan Perilaku Kesehatan* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003), h. 16.

¹⁹Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Malang, Erlangga, 2007), h. 15.

²⁰Imam Jalaluddin Al-Mahalli dan Imam Jalaluddin As-Suyuti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbabun Nuzul Ayat Surah Al Kahfi s.d. An Nas*, Terj. Bahrum Abubakar (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2010), jilid 2, h. 1354-1355.

bekal untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan hidup di dunia dan di akhirat.

Dari berbagai pengertian yang dijelaskan mengenai pendidikan tersebut, penulis berupaya mengambil kesimpulan bahwa pendidikan Islam merupakan upaya yang dilakukan secara terus menerus dan terencana agar terjadi perubahan kearah yang lebih baik dari para peserta didik baik perubahan perilaku, fisik, mental maupun spiritual untuk mencapai tujuan yaitu kebahagiaan dan kesejahteraan hidup dunia dan akhirat.

Manajemen pendidikan Islam adalah proses pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki (ummat Islam, lembaga pendidikan atau lainnya) baik perangkat keras maupun lunak. Pemanfaatan tersebut dilakukan melalui kerjasama dengan orang lain secara efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan baik di dunia maupun di akhirat.²¹ Dengan kata lain, manajemen pendidikan Islam adalah suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara Islami dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.²² Itu artinya proses pendayagunaan sumberdaya pendidikan Islam untuk mencapai tujuan pendidikan Islam dalam wujudnya pribadi muslim sejati adalah kegiatan manajemen pendidikan Islam.

C. ANTARA MANAJEMEN DAN PENGAWAS PENDIDIKAN

Indikator dari sebuah keberhasilan pendidikan atau peningkatan mutu pendidikan di sekolah dilihat pada setiap komponen pendidikan. Unsur-unsur pendidikan sebagai system yang mempengaruhi mutu pendidikan terdapat antara lain: mutu lulusan (*out put*), kualitas guru, kepala sekolah, staf sekolah (Tenaga Administrasi, Laboran dan Teknisi, Tenaga Perpustakaan), proses pembelajaran, sarana dan prasarana, pengelolaan sekolah, implementasi kurikulum, sistem penilaian dan komponen lainnya. Yang kesemuanya melalui proses pengawasan harus dapat dilihat dampak positifnya terhadap kinerja sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Itulah sebabnya kehadiran pengawas sekolah harus menjadi bagian integral dalam peningkatan mutu pendidikan, agar bersama guru, kepala sekolah dan staf sekolah lainnya dapat bekerja sama secara berkesinambungan dalam upaya membina dan mengembangkan

²¹Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), h. 260.

²²Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Malang, Erlangga, 2007), h. 10.

mutu pendidikan di sekolah yang bersangkutan seoptimal mungkin sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Dalam proses pelaksanaan pendidikan, pengawasan merupakan bagian tidak mungkin untuk dipisahkan dalam upaya peningkatan prestasi belajar dan mengajarserta peningkatan mutu sekolah, karena pengawasan pendidikan tidak lain adalah usaha untuk memberikan layanan atau bantuan kepada *stakeholder* pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran.

Bantuan yang diberikan kepada guru harus berdasarkan penelitian atau pengamatan yang cermat dan penilaian yang objektif serta mendalam dengan acuan perencanaan program pembelajaran yang telah dibuat. Proses bantuan yang diorientasikan pada upaya peningkatan kualitas proses dan hasil belajar itu penting, sehingga bantuan yang diberikan benar-benar tepat sasaran. Jadi bantuan yang diberikan itu harus mampu memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar kearah yang lebih baik. Karenaitu, perlubantuan professional bagi guru untukmenciptakaniklimpembelajaran yang kondusifdalammencapaimutupendidikan yang diharapkan.

Tujuan pengawasan pendidikan dan pengajaran bukan saja berkenaan dengan aspek kognitif atau psikomotorik saja, tetapi juga berkenaan dengan aspek afektifdalamkepribadianseutuhnya. Adapuntujuan dari pengawasan terdiriatas:

1. Peningkatan pengawasan yang berkualitas. Kegiatan ini dapat dilakukan melalui kunjungan langsung ketika guru mengajar dikelas, percakapan langsung maupun kepada teman sejawatnya atau dengan sebagian murid-muridnya.
2. Pengembangan profesional. Dimana dalam hal ini pengawas dapat membantu guru dalam memahami pengajaran, kehidupan kelas dan mengembangkan keterampilan mengajarnya.
3. Meningkatkan motivasi guru untuk mengembangkan kemampuan sendiri dan memiliki perhatian yang sungguh-sungguh terhadap tugas dan tanggung jawabnya.²³

Di samping itu, pengawasan (atau dalam istilah lai sering disebut supervisi)

²³Amiruddin Siahaan, dkk, *Manajemen Pengawas Pendidikan* (Ciputat: Quantum Teaching, 2006), h. 16.

yang dilakukan dalam pendidikan haruslah memenuhi prinsip-prinsip kepengawasan yang meliputi:

- *Pertama*, supervisi pengajaran harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis.
- *Kedua*, supervisi pengajaran harus dilakukan secara berkesinambungan.
- *Ketiga*, supervisi pengajaran harus demokratis.
- *Keempat*, program supervisi pengajaran harus integral dengan program pendidikan.
- *Kelima*, supervisi pengajaran harus komprehensif (mencakup seluruh aspek pengembangan pengajaran).
- *Keenam*, supervisi pengajaran harus konstruktif.
- *Ketujuh*, supervisi pengajaran harus obyektif.²⁴

Dari berbagai paparan yang dijelaskan tersebut, kesemuanya memberikan gambaran yang semakin jelas bahwa antara manajemen pendidikan yang berupaya untuk mendapatkan hasil yang maksimal tidak akan dapat terlepas dari sebuah proses kepengawasan yang dilakukan oleh seorang pengawas pendidikan. Dengankata lain antara manajemen pendidikan dan pengawas pendidikan adalah bagian yang tak mungkin terpisahkan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

D. PENUTUP

Manajemen kepengawasan pendidikan Islam merupakan sebuah bagian dari upaya peningkatan mutu pendidikan yang tidak akan pernah dapat dipisahkan dari proses pendidikan di sekolah. Hal tersebut dilaksanakan oleh pengawas terhadap semua komponen pendidikan dalam menciptakan mutu yang diharapkan *stakeholder* pendidikan dalam upaya memajukan pendidikan nasional. Akan tetapi dalam pelaksanaannya, manajemen kepengawasan pendidikan Islam haruslah selaras dengan kaedah – kaedah yang berlaku dalam sistem kepengawasan yang ada dalam Alquran dimana Allah adalah pengawas di atas pengawas. Sehingga dalam menjalankan tugasnya para pengawas tidak bertindak sesuai kehendaknya sendiri, karena itu pengawas harus sadar bahwa pada saat yang sedang bersamaan, mereka juga sedang diawasi oleh Pengawas Yang Maha Tinggi yaitu Allah SWT.

²⁴*Ibid*, h. 18-20.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Al-Mahalli, Imam Jalaluddin dan Imam Jalaluddin As-Suyuti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbabun Nuzul Ayat Surah Al Fatihah s.d. A Isra'*, Terj. Bahrum Abubakar, Jilid 1, Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2010.
- Al-Mahalli, Imam Jalaluddin, dan Imam Jalaluddin As-Suyuti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbabun Nuzul Ayat Surah Al Kahfi s.d. An Nas*, Terj. Bahrum Abubakar, Jilid, Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2010.
- Echols, John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia An English-Indonesian Dictionary*, Jakarta: Gramedia, Cet. XXVI, 2005.
- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, Cet. VII, 2004.
- Hafifuddin, Didin, dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syaria'h*, Jakarta: Gema Insani Press, 2008.
- Hasan, Yusuf A, dkk, *Pedoman pengawasan Untuk Madrasah Dan Sekolah Umum*, Jakarta: Mekar Jaya, 2002.
- Ibrahim, Mahdi Bin, *Amanah Dalam Manajemen*, Jakarta: Pustaka Al Kautsar, 1997.
- Nasional, Pusat Bahasa Departemen Pendidikan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2002.
- Notoatmodjo, Soekidjo, *Pendidikan Dan Perilaku Kesehatan*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003.
- Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Malang, Erlangga, 2007.
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2008.
- Robbin dan Coulter, *Manajemen*, Jakarta: PT Indeks, Edisi VIII, 2007.
- Siahaan, Amiruddin, dkk, *Manajemen Pengawas Pendidikan*, Ciputat: Quantum Teaching, 2006.
- Siagian, Sondang P, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Masagung, 1990.
- UU RI No. 20 Tahun 2003 Pasal 1 Tentang Sistem Pendidikan Nasional <http://www.sarjanaku.com/2012/12/pengertian-pendidikan-menurut-para-ahli.html> di unduh: 8 April 2013 pukul: 14.00 Wib.



SUPERVISI DALAM KONTEKS MANAJEMEN PENDIDIKAN



Oleh: Juwairiah

A. PENDAHULUAN

Supervisi atau pengawasan merupakan salah satu bagian dari aktivitas pendidikan yang dimaksudkan untuk memberikan arah atau bantuan agar proses pembelajaran yang berlangsung di suatu organisasi atau lembaga pendidikan dapat berjalan secara baik dan mencapai tujuan yang diinginkan. Untuk menjadikan organisasi atau lembaga pendidikan yang berkualitas, baik dilihat dari kepemimpinan kepala sekolah, guru yang mengajar, pegawai tata usaha yang menjalankan tugas administrasi, siswa yang belajar, maupun komponen lain yang ikut serta mendukung terlaksananya proses pembelajaran di suatu organisasi atau lembaga pendidikan, maka supervisi pendidikan merupakan satu keniscayaan.

Sementara itu, manajemen pendidikan merupakan upaya mengelola, mengatur, menata, dan memimpin suatu kegiatan pendidikan, sehingga berjalan sesuai dengan target atau tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan pengertian manajemen, yakni “kepemimpinan, proses pengaturan, memimpin dan menjamin kelancaran jalannya pekerjaan dalam mencapai tujuan dengan pengorbanan yang sekecil-kecilnya”.¹ Atau manajemen berarti “Pengadministrasian, pengaturan atau penataan suatu kegiatan”.²

Dua pengertian di atas menegaskan bahwa kegiatan manajemen pendidikan

¹M. Sastrapradja, *Kamus Istilah Pendidikan dan Umum Untuk Guru, Calon Guru, dan Umum* (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), h. 307.

²Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi* (Jakarta: Rineka Cipta, 1983), h. 2.

merupakan kegiatan memimpin, melakukan pengadministrasian, mengatur, dan menata suatu kegiatan, yakni kegiatan pendidikan yang dimaksudkan untuk menjamin kelancaran proses pembelajaran, dengan mengorbankan waktu, tenaga, pikiran yang semaksimal mungkin, untuk mencapai tujuan yang diinginkan, yakni tercapainya keberhasilan belajar siswa.

Kedua kegiatan ini (supervisi dan manajemen) merupakan bagian dari tugas dan tanggung jawab pemimpin organisasi atau lembaga pendidikan (Kepala Sekolah). Di samping tugas dan tanggung jawab pihak-pihak lain yang berkepentingan terhadap aktivitas suatu organisasi atau lembaga pendidikan. Oleh karena itu organisasi atau lembaga pendidikan membutuhkan pemimpin yang memiliki kemampuan dalam menjalankan kedua fungsi tersebut (supervisi dan manajemen), sehingga aktivitas yang berlangsung di institusi tersebut berjalan secara efektif.

Pemimpin atau Kepala Sekolah melakukan supervisi atau pengawasan terhadap segala bentuk aktivitas yang berlangsung dalam proses pembelajaran, termasuk didalamnya melakukan supervisi atau pengawasan terhadap orang perorang yang menjadi bagian dari proses pembelajaran tersebut, serta melakukan supervisi atau pengawasan terhadap perangkat-perangkat pembelajaran dan administrasi pembelajaran, terutama terhadap guru.

Di samping itu, Kepala Sekolah merupakan manajer yang mengarahkan dan melakukan langkah-langkah strategis dalam usaha menjalankan roda organisasi sekolah agar berjalan efektif dan mencapai target yang diinginkan. Karena itu, kepala sekolah membuat terobosan-terobosan dengan mengarahkan semua komponen sekolah yang terlibat dengan menyusun kerangka kerja dan membuat target-target yang akan dicapai dalam beberapa waktu di masa depan. Kemudian dibuat juga rencana strategis sekolah mulai dari rencana jangka pendek, menengah, dan panjang.

Dalam rangka memahami hal-hal tersebut di atas untuk menjelaskan konsep supervisi pendidikan dalam konteks manajemen. Beberapa pemikiran yang dikaji seperti manajemen pendidikan, supervisi pengajaran, supervisi dalam konteks manajemen. Pembahasan kajian ini diambil dari beberapa literatur yang relevan, dan tidak menutup kemungkinan terjadi perbedaan pendapat dalam konseptualisasi dan teori yang dikemukakan untuk dianalisis.

B. MANAJEMEN PENDIDIKAN

Sebuah organisasi atau lembaga membutuhkan upaya penataan secara baik agar dapat berjalan atau melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik

sesuai yang direncanakan. Upaya yang dimaksud disebut sebagai sebuah proses manajemen. Lembaga pendidikan tidak bisa melepaskan diri dari proses manajemen dalam rangka memperlancar proses pembelajaran dan upaya meningkatkan mutu pendidikan sesuai yang telah diprogramkan.

Secara sederhana dapat dipahami makna manajemen merupakan “Proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.³ Pemikiran ini menegaskan bahwa manajemen merupakan proses pelaksanaan beberapa unsur seperti perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian anggota organisasi, dan menggunakan semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Syafaruddin mengemukakan sebuah pemikiran mengenai manajemen, yakni “Manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan sebagai tujuan sebuah organisasi dari usaha-usaha dan sumber daya lainnya”.⁴ Lebih lanjut dikemukakan Syafaruddin bahwa manajemen adalah “Proses kerjasama antara individu dan kelompok serta sumberdaya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi”.⁵ Kedua pemikiran ini mengutip pendapat Terry, Hersey dan Blanchard, pakar dalam bidang manajemen pendidikan.

Berdasarkan kedua pemikiran ini dapat dipahami bahwa manajemen dipandang sebagai kemampuan untuk mengarahkan seseorang atau sekelompok orang dalam sebuah organisasi, di samping adanya proses kerjasama yang dilakukan antara individu dengan kelompok dalam mengelola sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Seiring dengan pernyataan di atas, maka manajemen dipahami sebagai sebuah sistem, dimana setiap komponen atau unsur-unsur manajemen menampilkan sesuatu untuk memenuhi sesuatu tujuan yang diinginkan. Dalam kaitan ini Fattah menegaskan bahwa “Manajemen merupakan suatu proses, sedangkan manajer dikaitkan dengan aspek organisasi (orang-struktur-tugas-teknologi) dan bagaimana mengaitkan aspek yang satu dengan yang lain, serta bagaimana mengaturnya sehingga tercapailah tujuan sebuah sistem”.⁶

³James A.F. Stoner, *Management* (Alih Bahasa: Alfonso Sirait, *Manajemen Jilid I*) (Bandung: Erlangga, 1996), h. 8.

⁴Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 41.

⁵*Ibid.*, h. 41.

⁶Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, Cet. V, 2001), h. 1.

Pemikiran ini menegaskan bahwa dalam proses manajemen, harus terjadi sebuah proses pengaturan, pengendalian, dan pengelolaan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, dibutuhkan seorang manajer atau pemimpin yang melakukan upaya-upaya tersebut agar berjalan secara dinamis dan berkesinambungan.

Di sisi lain, pendidikan diartikan sebagai usaha sadar untuk menumbuhkan-kembangkan potensi yang dimiliki oleh peserta didik melalui kegiatan pembelajaran yang diberikan oleh orang-orang yang disertai untuk melaksanakan pendidikan, baik secara informal, formal maupun non formal. Secara informal, proses pendidikan menjadi tanggung jawab orang tua dan keluarga di rumah untuk membentuk dan membina anak dengan nilai-nilai luhur pendidikan, menambah pengetahuan, keterampilan, dan pembentukan sikap untuk mencapai kedewasaan.

Sementara itu, secara formal, proses pendidikan menjadi tanggung jawab guru di sekolah dalam memberikan dan membimbing anak dengan berbagai ilmu pengetahuan, sikap, kecakapan serta keterampilan agar peserta didik mempunyai sifat dan kepribadian sesuai dengan nilai-nilai yang terkandung dalam pendidikan, yakni nilai-nilai moralitas dan nilai-nilai religius. Kemudian secara non formal, maka proses pendidikan menjadi tanggung jawab bersama masyarakat untuk membentuk anak bersikap dan berkepribadian yang baik dalam lingkungan masyarakat sehari-hari.

Semua proses pendidikan itu dijalankan secara bersama-sama, sistematis dan teratur, serta berkesinambungan tiada henti. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Muhibbin Syah mengutip pendapat Purbakawatja dan H.A.H Harahap bahwa pendidikan adalah:

Usaha secara sengaja dari orang dewasa untuk dengan pengaruhnya meningkatkan si anak ke kedewasaan yang selalu diartikan mampu menimbulkan tanggung jawab moral dari segala perbuatannya. Orang dewasa itu adalah orang tua si anak atau orang tua yang atas dasar tugas dan kedudukannya mempunyai kewajiban untuk mendidik, misalnya guru di sekolah, pendeta atau kiai dalam lingkungan keagamaan, kepala-kepala asrama dan sebagainya.⁷

Pernyataan ini memberikan penegasan bahwa pendidikan dilakukan secara sistematis, teratur dan terarah yang dilakukan oleh orang-orang yang disertai tugas untuk mendidik anak, yakni orang tua di rumah, guru di sekolah,

⁷Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan Dengan Pendekatan Baru* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cetakan ke 15, 2010), h. 11.

tokoh agama di masyarakat dengan maksud agar anak mampu bersikap dewasa dan memiliki sifat serta tabiat yang sesuai dengan cita-cita atau tujuan pendidikan.

Di samping itu, pendidikan juga diarahkan kepada upaya membantu peserta didik dalam mengembangkan potensi jasmani dan rohaninya agar mencapai tingkat kedewasaan. Hal ini sejalan dengan pernyataan berikut yang menegaskan bahwa pendidikan adalah “Serangkaian aktivitas yang bersifat menuntun, melayani, mengeluarkan potensi laten, mengembangkan, dan memberdayakan kemampuan-kemampuan peserta didik baik jasmaniah maupun rohaniannya menuju cita-cita sebagaimana yang diharapkan oleh orang dewasa atau generasi tua yang menjadi pendidiknya”.⁸

Pernyataan ini memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai usaha-usaha pendidikan yang dilakukan oleh berbagai pihak kepada peserta didik yang ditujukan untuk membentuk sikap dan kepribadiannya menjadi lebih dewasa, baik secara jasmani maupun rohani, sehingga mampu menghadapi berbagai persoalan yang menghadang dalam kehidupannya.

Pendidikan lebih diarahkan kepada proses pembelajaran di lembaga pendidikan formal (sekolah atau madrasah), maka sesuai dengan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UU SISDIKNAS) No. 20 Tahun 2003 Pasal 3 Bab II yang menegaskan tentang dasar, fungsi dan tujuan Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa:

Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.⁹

Seiring dengan pernyataan di atas, dalam konsepsi ajaran Islam dapat ditegaskan makna pendidikan sebagaimana ditegaskan Dja’far Siddik mengutip pemikiran “Hasil-Hasil Keputusan Seminar Pendidikan Islam” yang dilakukan oleh Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Islam Swasta (BKS-PTIS) di Jakarta tahun 1979 bahwa pendidikan adalah “Usaha yang berlandaskan Islam untuk membantu manusia dalam mengembangkan dan mendewasakan

⁸Dja’far Siddik, *Konsep Dasar Ilmu Pendidikan Islam* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2011), h. 14.

⁹Himpunan Peraturan Perundang-Undangan, *Undang-Undang SISDIKNAS (Sistem Pendidikan Nasional)* (Jakarta: Bandung: Fokusmedia, 2010), h. 6.

kepribadiannya, baik jasmaniah maupun rohaniah untuk memikul tanggung jawab memenuhi tuntunan zamannya dan masa depannya”.¹⁰

Pemikiran di atas memang tidak berbeda dengan pengertian pendidikan secara umum. Tetapi dalam pemikiran ini ditegaskan bahwa pemberian pendidikan harus didasarkan pada ajaran agama Islam. Kemudian, pembentukan sifat kedewasaan bukanlah kedewasaan secara fisik semata, tetapi lebih mengarah kepada sifat kedewasaan secara mental atau kejiwaan.

Untuk pencapaian tujuan tersebut, disusunlah kurikulum baik untuk tingkat dasar, menengah dan tinggi. Adapun yang dimaksud dengan kurikulum adalah “Segala aspek yang mempengaruhi anak didik di sekolah, termasuk guru, kepala sekolah, buku pelajaran, ruangan kelas, alat pelajaran dan lain-lain”.¹¹ Kemudian kurikulum dapat juga disebut sebagai program pendidikan, yakni “Program belajar bagi siswa atau *plan for learning*”.¹² Kurikulum yang sudah ditetapkan tersebut menjadi tanggung jawab sekolah untuk diaplikasikan dalam proses belajar mengajar. Tanggung jawab tersebut meliputi: “Tanggung jawab formal; keilmuan; dan tanggung jawab fungsional”.¹³

Untuk merealisasikan pemikiran-pemikiran tersebut di atas dalam pengelolaan lembaga pendidikan, dibutuhkan manajemen pendidikan yang mampu menjawab semua persoalan yang berkembang berkaitan dengan proses dan pencapaian tujuan pendidikan. Adapun pengertian manajemen pendidikan menurut Syafaruddin mengutip pendapat Bush (1986) adalah “Suatu bidang kajian dan praktik yang berkaitan dengan operasional organisasi pendidikan”.¹⁴

Pemikiran ini menegaskan bahwa manajemen pendidikan terdiri dari dua unsur, yakni melakukan suatu kajian dan mempraktekkan hasil kajian tersebut untuk memudahkan proses operasional suatu organisasi pendidikan atau sekolah. Berkaitan dengan aspek kajian, maka manajemen pendidikan diartikan Syafaruddin sebagai “Suatu usaha penerapan prinsip-prinsip dan teori manajemen dalam aktivitas pendidikan pada lembaga-lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien”.¹⁵

¹⁰Siddik, *op.cit*, h. 22-23.

¹¹Nana Sudjana, *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum Di Sekolah* (Bandung: Sinar Baru, 1989), h. 4.

¹²*Ibid*, h. 5.

¹³Tim Dosen FIP-IKIP Malang, *Pengantar Dasar-Dasar Kependidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1988), h. 18.

¹⁴Syafaruddin, *op.cit*, h. 122.

¹⁵*Ibid*.

Selanjutnya, manajemen pendidikan dipandang sebagai aspek praktik mengandung makna sebagai “Suatu proses kerjasama yang sistematis, sistemik dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional”.¹⁶ Pemikiran ini dapat difahami bahwa dalam proses manajemen pendidikan diperlukan adanya kerjasama yang tertata dengan rapi diantara semua komponen yang ada, mulai dari pimpinan organisasi pendidikan sampai pegawai terendah dan pihak-pihak lainnya diluar organisasi pendidikan untuk menjalankan roda organisasi sekolah secara harmonis.

Manajemen pendidikan dilakukan secara komprehensif atau menyeluruh, dalam artian semua unsur atau komponen yang ada pada sebuah lembaga atau organisasi sekolah harus dilibatkan tanpa kecuali untuk menggerakkan organisasi pendidikan, dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan dan telah direncanakan sebelumnya.

Beriringan dengan pernyataan di atas, dapat ditegaskan bahwa manajemen pendidikan berasal dari “aktivitas dalam urusan sekolah yang mencakup pengelolaan aktivitas pengajaran, kepemimpinan dan berbagai aturan, perencanaan, prosedur pelaksanaan dan manajemen pengawasan”.¹⁷Oleh karena itu, semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan organisasi atau lembaga pendidikan ikut bertanggung jawab menjalankan organisasi atau lembaga pendidikan sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Hal ini dimaksudkan agar mutu atau kualitas yang diinginkan dari proses pembelajaran yang berlangsung dalam organisasi atau lembaga pendidikan dapat dicapai. Kemudian, output yang dihasilkan, yakni siswa benar-benar produk yang berkualitas yang memiliki daya saing untuk menghadapi tantangan dunia modern dan dinamika yang berkembang di masyarakat.

Untuk merealisasikan keinginan-keinginan ini, dibutuhkan pengawasan (supervisi), baik yang dilakukan oleh intern organisasi atau lembaga pendidikan, khususnya oleh pimpinan atau Kepala Sekolah maupun oleh instansi yang memiliki wewenang melakukan kegiatan pengawasan atau supervisi. Pengawasan dilakukan baik terhadap administrasi organisasi atau lembaga pendidikan, maupun terhadap kelengkapan administrasi pengajaran yang dilakukan oleh pendidik (guru).

¹⁶E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet. VII, 2004), h. 19.

¹⁷Syafaruddin, *op.cit*, h. 126.

C. SUPERVISI PENGAJARAN

Supervisi pengajaran merupakan bentuk perhatian yang diberikan oleh pimpinan organisasi atau lembaga pendidikan maupun pihak lain yang dimaksudkan agar proses pembelajaran berjalan secara baik, dilihat dari aspek kelengkapan administrasi organisasi atau lembaga pendidikan, maupun guru yang mengemban tugas melaksanakan proses pembelajaran di dalam kelas.

Secara etimologi supervisi terdiri dari dua kata, yakni “Super” dan “Vision”, yang bermakna “atas” dan “penglihatan”. Supervisi berarti “Penglihatan dari atas”. Pengertian seperti ini merupakan arti kiasan yang menggambarkan bahwa posisi yang melihat kedudukannya lebih tinggi daripada yang dilihat. “Istilah ‘melihat’ dalam hubungannya dengan masalah supervisi searti dengan “menilik, mengontrol, mengawasi”.¹⁸

Pengertian ini masih bersifat umum, dan apabila diperluas maka makna supervisi dapat dipergunakan pada segala lapangan kegiatan. Istilah supervisi dipergunakan dalam bidang perusahaan, militer, pemerintahan, sosial dan lain-lain. Jadi tidak hanya dipergunakan pada bidang pendidikan saja. Istilah supervisi didalam bidang pendidikan menitikberatkan pada masalah supervisi pengajaran atau dalam bahasa Inggrisnya disebut “*Supervision of instruction*”.¹⁹

Dalam dunia pendidikan, istilah supervisi pendidikan diartikan sebagai “Bantuan yang diberikan supervisor kepada guru (bawahan) agar ia mengalami pertumbuhan secara maksimal dan integral baik profesi maupun pribadinya”.²⁰ Pemikiran ini memberikan penegasan bahwa kegiatan supervisi merupakan upaya membantu guru yang dilakukan oleh supervisor, dalam hal ini adalah pimpinan organisasi atau lembaga pendidikan atau tenaga ahli lainnya (pengawas) yang ditunjuk instansi terkait (Dinas Pendidikan dan Kebudayaan atau Kabid/Kasi Pendidikan Madrasah, Kabid/Kasi Pendidikan Agama dan Keagamaan), agar guru mengalami kemajuan dalam tugasnya dan memiliki kepribadian yang baik ketika menjalankan tugas mengajar di depan kelas.

Pekerjaan memberikan bantuan itu sendiri disebut supervisi, sedangkan cara-cara membantu guru memperbaiki situasi belajar mengajar disebut teknik-teknik supervisi. Dalam kaitan ini, upaya memberikan bantuan melalui kegiatan supervisi diharapkan membawa dampak positif terhadap proses

¹⁸Subari, *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Perbaikan Situasi Mengajar* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 1.

¹⁹*Ibid.*, h. 2.

²⁰*Ibid.*, h. 4.

pembelajaran, baik terhadap pribadi guru maupun terhadap perkembangan profesi guru yang menjalankan tugas mengajar di depan kelas.

Selanjutnya, Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru memberikan penegasan tentang makna supervisi pengajaran sebagai berikut: “Supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas-petugas lainnya, dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran dan methode mengajar dan evaluasi pengajaran”.²¹

Pemikiran ini memberikan penjelasan bahwa supervisi pengajaran dilaksanakan sebagai usaha untuk memperbaiki pelaksanaan kegiatan pengajaran. Di samping memberikan memotivasi dan arahan agar guru dapat melaksanakan tugasnya sebagai guru secara profesional dengan menggunakan berbagai perangkat pembelajaran, mulai dari metode mengajar yang bervariasi, sumber belajar yang beragam, alat atau media pembelajaran yang bermacam-macam, bahan ajar yang layak dipergunakan guru, serta melakukan proses evaluasi sesuai dengan tingkat kebutuhan dan kemampuan siswa.

Upaya memberikan bantuan sehingga proses pembelajaran dapat berjalan secara dinamis dan berkesinambungan, menarik, serta membuat siswa menjadi betah mengikuti proses pembelajaran yang dilakukan guru, dan memperoleh hasil belajar yang memuaskan merupakan tugas supervisi. Lebih konkritnya lagi ditegaskan bahwa:

Supervisi adalah suatu usaha menstimulir, mengkoordinir dan membimbing secara kontiniu pertumbuhan guru-guru di sekolah baik secara individuil maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran, dengan demikian mereka dapat menstimulir dan membimbing pertumbuhan tiap murid secara kontiniu, sehingga dengan demikian mereka mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi modern.²²

Pemikiran ini menegaskan bahwa kegiatan supervisi yang dilakukan oleh supervisor merupakan usaha untuk memotivasi atau mendorong, mengkoordinir dan memberikan bimbingan kepada guru, baik secara orang perorang maupun berkelompok untuk membantu guru dalam memahami pelaksanaan

²¹Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), h. 18.

²²*Ibid.*, h. 19.

dan tujuan pengajaran. Sehingga guru dapat dengan mudah mengarahkan siswanya kepada pencapaian keberhasilan belajar secara maksimal.

D. SUPERVISI DALAM KONTEKS MANAJEMEN

Pembicaraan mengenai kegiatan supervisi dalam konteks manajemen bertumpu pada peranan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah sebagai manajer di lembaga atau organisasi sekolah. Kepala sekolah merupakan personel sekolah yang memimpin dan memiliki wewenang serta bertanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab terhadap kelancaran jalannya sekolah secara teknik akademis saja. Tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya, serta hubungan sekolah dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawab kepala sekolah.

Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam pernyataan berikut “Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, sehingga dengan demikian kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk selalu mengadakan pembinaan dalam arti berusaha agar pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan dan pengembangan pendidikan dapat dilaksanakan dengan lebih baik”.²³

Berdasarkan pemikiran di atas dapat difahami bahwa fungsi-fungsi supervisi melekat pada Kepala Sekolah, sekaligus juga sebagai fungsi dari manajemen pendidikan. Karena itu, kepala sekolah sebagai seorang manajer, bertanggung jawab terhadap semua proses pengajaran yang berlangsung di sekolah. Di antara tugas dan wewenang yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan antara lain, (a) Program pengajaran, (b) Sumber daya manusia, (c) Sumber daya yang bersifat fisik, dan (d) Hubungan kerja sama antara sekolah dengan masyarakat.²⁴

Pemikiran lain menyebutkan bahwa kegiatan-kegiatan sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah sebagai seorang manajer, diantaranya:

1. Kegiatan mengatur proses belajar mengajar.
2. Kegiatan mengatur kesiswaan.

²³Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), h. 203.

²⁴*Ibid.*, h. 204.

3. Kegiatan mengatur personalia.
4. Kegiatan mengatur peralatan pengajaran.
5. Kegiatan mengatur dan memelihara gedung dan perlengkapan sekolah.
6. Kegiatan mengatur keuangan.
7. Kegiatan mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat.²⁵

Tanggung jawab ini merupakan konsekuensi logis dari kenyataan bahwa kepala sekolah merupakan seorang manajer yang memegang kunci utama keberhasilan proses pembelajaran di sekolah. Kemampuan yang dimiliki kepala sekolah sebagai manajer dalam mengelola sekolah merupakan faktor penentu terciptanya kelancaran proses pembelajaran di sekolah. Karena itu, seorang kepala sekolah harus benar-benar memiliki kemampuan manajerial dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya.

Dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sebagai seorang manajer, kepala sekolah memiliki kewenangan untuk mengambil berbagai kebijakan yang dimaksudkan untuk mendukung kelancaran proses pembelajaran di sekolah, antara lain:

1. Perumus tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan (policy) sekolah.
2. Pengatur tata kerja (mengorganisasi) sekolah, yang mencakup:
 - a. Mengatur pembagian tugas dan wewenang.
 - b. Mengatur petugas pelaksana.
 - c. Menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasi).
3. Pensupervisi kegiatan sekolah, meliputi:
 - a. Mengawasi kelancaran kegiatan.
 - b. Mengarahkan pelaksanaan kegiatan.
 - c. Mengevaluasi (menilai) pelaksanaan kegiatan.
 - d. Membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana dan sebagainya.²⁶

Kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah sebagai manajer merupakan usaha pembinaan yang diarahkan kepada kebaikan dan perbaikan kinerja dari para pegawai atau komponen yang ada di dalam sekolah. Adanya kebijakan kepala sekolah dimaksudkan “Agar pelaksanaan pekerjaan serta hasil kerja sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk atau ketentuan-ketentuan lainnya yang telah ditetapkan”.²⁷

²⁵HM. Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), h. 81.

²⁶*Ibid.*, h. 82.

²⁷*Ibid.*, h. 83.

Sejalan dengan pemikiran di atas, maka fungsi supervisi atau pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah lebih dipertegas lagi untuk menjamin hal-hal berikut ini:

- 1) Kebijakan dan strategi yang ditetapkan terselenggara sesuai dengan jiwa dan semangat kebijaksanaan dan strategi dimaksud.
- 2) Anggaran yang tersedia untuk menghidupkan berbagai kegiatan organisasi benar-benar dipergunakan untuk melakukan kegiatan tersebut secara efisien dan efektif.
- 3) Para anggota organisasi benar-benar berorientasi kepada berlangsungnya hidup dan kemajuan organisasi sebagai keseluruhan dan bukan kepada kepentingan individu yang sesungguhnya ditempatkan di bawah kepentingan organisasi.
- 4) Penyediaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana kerja sedemikian rupa sehingga organisasi memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana tersebut.
- 5) Standar mutu hasil pekerjaan terpenuhi semaksimal mungkin, dan
- 6) Prosedur kerja ditaati oleh semua pihak.²⁸

Dengan adanya kebijakan yang diambil kepala sekolah baik sebagai manajer maupun sebagai supervisor akan membuat proses pembelajaran menjadi lancar, karena semua personil sekolah akan mampu melaksanakan kegiatan pengajaran sesuai dengan rencana kerja yang telah disusun bersama-sama kepala sekolah. Di samping itu, dengan adanya kebijakan yang diambil kepala sekolah membuat kerja masing-masing personil sekolah tidak menjadi tumpang tindih. Personil sekolah akan diarahkan kepada pelaksanaan tugas dan kewajiban sesuai dengan wewenang yang ada pada dirinya dan bertanggung jawab secara langsung kepada kepala sekolah.

Dalam konteks manajemen berbasis sekolah (MBS) dan peningkatan mutu pendidikan, kinerja kepala sekolah, baik sebagai manajer maupun supervisor diarahkan kepada “Segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien”.²⁹

Untuk itu tugas kepengawasan atau supervisi dilakukan Kepala Sekolah sebagai manajer di sekolah antara lain; “1) Mengukur perbuatan, 2) Membandingkan

²⁸Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, h. 112.

²⁹Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 126.

perbuatan dengan standar yang ditetapkan dan menerapkan perbedaannya jika ada, dan 3) Memperbaiki penyimpangan dengan tindakan pembetulan”.³⁰

Adapun penjelasan yang dapat dikemukakan dari pernyataan di atas, yakni mengukur perbuatan, maksudnya mengukur perbuatan Kepala Sekolah sebagai pemimpin dan manajer sekolah terhadap aktivitas pendidikan yang berlangsung di sekolah, dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan. Jika ternyata menyimpang dari kebijakan yang telah ditetapkan, Kepala Sekolah dapat memperbaiki sendiri untuk menyesuaikan dengan kebijakan yang ada.

Kemudian, mengukur perbuatan personel sekolah dalam menjalankan tugas, sesuai atau tidak dengan kebijakan yang telah ditetapkan, baik guru maupun tata usaha dan personel lainnya. Kemudian membandingkannya dengan standar yang ada, terjadi penyimpangan atau tidak. Jika ternyata terjadi penyimpangan, Kepala Sekolah dapat memanggil personel yang ada untuk mengingatkannya agar memperbaiki dan menyesuaikan kembali dengan aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

Dengan demikian, kegiatan Kepala Sekolah sebagai manajer sekaligus melakukan fungsi supervisi akan efektif apabila dilihat berdasarkan kriteria berikut:

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
5. Bekerja dengan tim manajemen, serta
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.³¹

Berdasarkan pemikiran di atas, E. Mulyasa mengutip pendapat Pidarta menjelaskan bahwa ada tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh

³⁰Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, h. 112.

³¹Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 126.

Kepala Sekolah sebagai manajer sekolah, yaitu “Keterampilan konseptual, yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi; Keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin; serta keterampilan teknik ialah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu”.³²

Poin yang terakhir ini salah satunya adalah kegiatan supervisi terhadap aktivitas pendidikan yang berlangsung di sekolah. Dengan kegiatan supervisi atau pengawasan yang dilakukan Kepala Sekolah, akan menjamin baiknya mutu atau kualitas sekolah yang dipimpin dan dikelolanya. Untuk kepentingan tersebut, maka seorang Kepala Sekolah sebagai manajer harus mampu “Memobilisasi sumber daya sekolah, dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program sekolah, pengembangan kurikulum pembelajaran, pengelolaan ketenagaan, sarana dan sumber belajar, keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah dengan masyarakat, dan penciptaan iklim sekolah”.³³

Pernyataan ini memberikan penjelasan bahwa cukup besar peran yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai manajer sekaligus supervisor di sekolah. Karena itu dibutuhkan kemampuan profesional seorang Kepala Sekolah dalam menjalankan roda organisasi sekolah. Penggalan potensi yang ada di sekolah dan menggiringnya agar menjadi sumber meningkatnya kualitas sekolah adalah bagian dari tugas kepala sekolah.

Di samping melakukan pengawasan terhadap kinerja para personil sekolah agar tidak menyimpang dari aturan yang sudah disepakati bersama. Sehingga semua proses atau aktivitas pendidikan yang dilangsungkan di sekolah benar-benar berjalan sesuai dengan aturan yang ada, seiring dan harmonis, tanpa ada efek-efek penyimpangan yang terjadi. Dan pada akhirnya akan tercipta peningkatan kualitas sekolah ke arah yang lebih baik.

E. PENUTUP

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan berkaitan dengan supervisi dalam konteks manajemen pendidikan, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Manajemen pendidikan merupakan proses kepemimpinan, pengelolaan,

³²*Ibid.*

³³E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik, dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 182.

penataan, penerapan peraturan, kerjasama antar personil sekolah yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan pendidikan secara komprehensif, sistematis, efektif dan efisien.

2. Supervisi pengajaran merupakan usaha untuk memotivasi atau mendorong, mengkoordinir dan memberikan bimbingan kepada guru, baik secara individual maupun kelompok untuk membantu guru dalam memahami pelaksanaan dan tujuan pengajaran. Sehingga guru dapat dengan mudah untuk mengarahkan siswa kepada pencapaian keberhasilan belajar secara maksimal.
3. Supervisi dalam konteks manajemen pendidikan merupakan tugas dan tanggung jawab Kepala Sekolah untuk menghantarkan aktivitas pendidikan berjalan sesuai dengan kebijakan atau aturan yang telah ditetapkan bersama. Kepala Sekolah sebagai manajer melakukan supervisi terhadap personil sekolah dimaksudkan agar personil sekolah tidak salah dan menyimpang dari garis-garis yang telah ditetapkan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah, dengan maksud untuk mencapai tujuan yang diinginkan, yakni terciptanya kualitas pendidikan di sekolah umumnya, dan keberhasilan belajar siswa yang maksimal khususnya.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi*, Jakarta: Rineka Cipta, 1983.
- Daryanto, HM. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 1996.
- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, Cet. V, 2001.
- Himpunan Peraturan Perundang-Undangan, *Undang-Undang SISDIKNAS (Sistem Pendidikan Nasional)*, Jakarta: Bandung: Fokusmedia, 2010.
- Mulyasa, E., *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- _____, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet. VII, 2004.
- Sahertian Piet A., dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1981.
- Sastrapradja, M., *Kamus Istilah Pendidikan dan Umum Untuk Guru, Calon Guru, dan Umum*, Surabaya: Usaha Nasional, 1981.

- Siddik, Dja'far, *Konsep Dasar Ilmu Pendidikan Islam*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2011.
- Stoner, James A.F., *Management*, Alih Bahasa: Alfonso Sirait, *Manajemen Jilid I*, Bandung: Erlangga, 1996.
- Subari, *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Perbaikan Situasi Mengajar*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Sudjana, Nana, *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum Di Sekolah*, Bandung: Sinar Baru, 1989.
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005.
- Syah, Muhibbin, *Psikologi Pendidikan Dengan Pendekatan Baru*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cetakan ke 15, 2010.
- Tim Dosen FIP-IKIP Malang, *Pengantar Dasar-Dasar Kependidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1988.
- Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999.



PERSPEKTIF SUPERVISI DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN



Oleh : Rusdiman Abdullah

A. PENDAHULUAN

Supervisi sangat erat kaitanya dengan manajemen. Dengan begitu supervisi dan manajemen dari segi fungsi dan tujuannya sangat berperan strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Karena itu, perlu dipahami secara komprehensif terhadap supervisi dan manajemen dalam perspektif manajemen pendidikan.

Nerney mengartikan supervisi sebagai prosedur memberi arah serta mengadakan penilaian secara kritis terhadap proses pengajaran.¹ Begitu juga dengan manajemen Harsey dan Blanchard mengemukakan bahwa manajemen adalah proses bekerja sama antar individu antar kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi.

Struktur kepemimpinan yang selama ini dikenal bahwa; pimpinan dalam arti sempit, yakni pucuk pimpinan dan pimpinan menengah (*directing, staffing, organizing dan planning*). Pimpinan dalam arti luas, yakni pimpinan bawahan (*first-line supervisor*) dan setiap kepemimpinan yang ada pada penggerak kelompok kecil misalnya (Kelompok keluarga serumah, kelompok dalam lembaga sosial, rukun tetangga, rukun warga (*organizing dan coordinating*)). Atau juga dalam hal lain yaitu kepemimpinan dalam arti sebagai pengawas (kontrol).²

¹ Taliziduhu Ndraha, *Manajemen Perguruan Tinggi* (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1988), h. 24.

² Jawahir Tantawi, *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-qur'an* (Jakarta: PT. Pustaka Alhusna, 1983), h.39.

Kajian ini berusaha membahas perspektif supervisi dalam manajemen pendidikan untuk dipahami secara komprehensif, sehingga para supervisor mampu meningkatkan pengetahuan dan pemahaman serta sikap kepribadian profesional dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi kepengawasan dalam memajukan pendidikan nasional.

B. MANAJEMEN PENDIDIKAN

1. Pengertian manajemen

Siapa yang membutuhkan manajemen? Pertanyaan ini sering dijawab: Perusahaan ! tentu saja benar sebagian, tetapi tidak lengkap, karena manajemen juga membutuhkan semua tipe kegiatan yang diorganisasi dan dalam semua tipe organisasi. Dalam praktik, manajemen dibutuhkan dimana saja orang-orang bekerja bersama (organisasi) untuk mencapai tujuan bersama³.

Secara sederhana manajemen pendidikan merupakan proses manajemen dalam pelaksanaan tugas pendidikan dengan mendayagunakan segala sumber secara efisien untuk mencapai tujuan secara efektif. Namun demikian untuk mendapatkan pengertian yang lebih komprehensif, diperlukan pemahaman tentang pengertian, proses dan substansi pendidikan.

Menurut Brubecker *Education should be trough of as process of man reciprocal adjusmant to nature*. Dinyatakan bahwa pendidikan merupakan proses timbal balik antara kepribadian individu dalam penyesuaian diri dengan lingkungan pendidikan.⁴

Adapun yang dimaksud dengan dengan lingkungan pendidikan adalah suatu upaya yang diciptakan untuk membantu kepribadian individu tumbuh dan berkembang serta bermanfaat bagi kehidupan.

Dalam *Dictionary of education* dikemukakan definisi pendidikan sebagai berikut:

1. Proses seseorang mengembangkan kemampuan, sikap, dan tingkah laku dalam masyarakat;
2. Proses sosial yang menyediakan lingkungan yang terpilih dan terkontrol untuk mengembangkan kemampuan sosial dan individual secara optimal.

³ T. Hani handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 1984), h.3

⁴ Tim Dosen Administrasi Pendidikan, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), h.87.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan merupakan usaha yang diciptakan lingkungan secara sengaja dan bertujuan untuk mendidik, melatih dan membimbing seseorang agar dapat mengembangkan kemampuan individu dan sosial.

Pada Undang-undang sistem Pendidikan Nasional No 20 tahun 2003 dinyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk menciptakan suasana belajar agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, sikap sosial, dan keterampilan, yang diperlukan dirinya, diantaranya terdiri dari:

- 1) Bidang garapan peserta didik
- 2) Bidang garapan tenaga kependidikan
- 3) Bidang garapan kurikulum
- 4) Bidang garapan sarana prasarana
- 5) Bidang garapan keuangan
- 6) Bidang garapan kemitraan dengan masyarakat
- 7) Bidang garapan bimbingan dan pelayanan khusus

Mengadaptasi pengertian manajemen dari para ahli dapat dikemukakan bahwa manajemen pendidikan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan semua usaha pendidikan dalam organisasi pendidikan agar mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Manajemen pendidikan adalah suatu penataan bidang garapan pendidikan yang dilakukan melalui aktivitas perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pembinaan, pengkoordinasian, pengkomunikasian, pemotivasian, penganggaran, pengendalian, pengawasan, penilaian dan pelaporan secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan secara berkualitas.⁵

Dapat dipahami bahwa manajemen pendidikan merupakan proses mengelola kegiatan pendidikan formal yang berlangsung di sekolah sehingga mencapai tujuan mendewasakan anak ditandai dari berkembangnya potensi anak secara keseluruhan.

2. Tujuan Manajemen Pendidikan

Proses manajemen dilakukan dalam organisasi pendidikan agar pelaksanaan

⁵*Ibid*, h.87

suatu usaha pendidikan dilaksanakan dengan terencana secara sistematis dan dapat dievaluasi secara benar, akurat dan lengkap, sehingga mencapai tujuan secara produktif, berkualitas, efektif dan efisien.⁶

a. Produktivitas

Produktivitas adalah perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (*out put*) dengan jumlah sumber yang digunakan (*input*) sehingga produktivitas dapat dinyatakan secara kuantitas dan kualitas sebagai sesuatu yang dihasilkan organisasi melalui proses manajemen pendidikan. Kuantitas *out put* berupa jumlah tamatan dan kuantitas input berupa jumlah tenaga kerja dan sumberdaya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan, dsb). Produktivitas dalam pendidikan adalah ukuran kualitas tidak dapat diukur dengan uang, produktivitas ini digambarkan dari ketetapan menggunakan metode atau cara kerja dan cara serta alat yang tersedia sehingga menghasilkan pekerjaan dalam proses pendidikan yang diharapkan. Dengan cara itu akan dicapai volume dan beban kerja dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia dan mendapat respon positif dan bahkan pujian dari orang lain atas hasil kerjanya. Kajian terhadap produktivitas secara komprehensif adalah keluaran yang banyak dan bermutu dari tiap-tiap fungsi atau peranan penyelenggaraan pendidikan.

b. Kualitas

Keberadaan mutu menunjukkan kepada suatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (*products*) dan atau jasa (*service*) tertentu berdasarkan pertimbangan objektif atas bobot dan/atau kinerjanya. Mutu juga berkenaan dengan jasa/ pelayanan dan atau produk tersebut harus menyamai dan bahkan melebihi kebutuhan atau harapan pelangganya. Dengan demikian mutu pendidikan adalah jasa pelayanan pendidikan atau produk yang berwujud lulusan yang menyamai atau melebihi harapan pelanggan sehingga pelanggan mendapat kepuasan atas pendidikan yang diberikan.

c. Efektivitas

Efektivitas adalah ukuran keberhasilan organisasi. Keefektifan adalah derajat dimana organisasi mencapai tujuannya. Dapat juga dikatakan efektivitas

⁶ *Ibid*, h. 88

adalah kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan”. Efektivitas institusi pendidikan terdiri dari dimensi manajemen dan kepemimpinan sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan personil lainnya, siswa, kurikulum, sarana-prasarana, pengelolaan kelas, hubungan sekolah dan masyarakatnya, pengelolaan bidang khusus lainnya atau hasil nyata merujuk kepada hasil yang diharapkan bahkan menunjukkan kedekatan/ kemiripan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan. Efektivitas dapat juga ditelaah dari:

- a. Masukan yang merata
- b. Keluaran yang banyak dan bermutu tinggi
- c. Ilmu dan keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun
- d. Pendapatan tamatan yang memadai (Engkoswara, 1987).

d. Efisiensi

Efisiensi berkaitan dengan cara yaitu membuat sesuatu dengan betul (*doing thing right*) sementara efektivitas adalah menyangkut tujuan (*doing the right thing*) atau efektivitas adalah perbandingan antara rencana input/ sumber daya dengan output. Suatu kegiatan dikatakan efisien bila tujuan dapat dicapai secara optimal dengan penggunaan atau pemakaian sumber daya yang minimal. Efisiensi pendidikan adalah bagaimana tujuan itu dicapai dengan memiliki tingkat efisiensi waktu, biaya, tenaga dan sarana.

3. Pendekatan-Pendekatan Manajemen

Kootz,⁷ menemukan sebelas macam pendekatan terhadap teori dan praktis manajemen, sebagai berikut:

1. Empirikal atau kasis; Ilmu dan praktek manajemen dikembangkan melalui pengkajian yang telah dialami dimasa lalu.
2. Perilaku antar pribadi (*interpersonal behavior*); ilmu dan praktek manajemen dipelajari melalui hubungan-hubungan antar pribadi pada organisasi dengan fokus kajian pada individu dan motivasinya.
3. Perilaku kelompok ; studi tentang pola-pola perilaku kelompok dalam organisasi lebih dominan daripada kepada hubungan antar pribadi.

⁷ *Ibid*, h.89

4. Sistem-sistem sosial kooperatif; memadukan antara hubungan peribadi dengan kelompok. Bahwa mempelajari manajemen dapat dilakukan dengan mempelajari hubungan antar manusia sebagai system sosial yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan.
5. Sistem-sistem sosial teknikal; bahwa sytem teknikal memberi pengaruh besar pada system sosial, sehingga perlu dikembangkan keterpaduan perhatian dan praktik secara simultan untuk keduanya.
6. Teori keputusan (*Decision Theory*) bahwa menejer adalah pengambil keputusan sehingga pengembangan manajemen ada pada kemampuan dan keahlian mengambil keputusan.
7. System (*System Approach*) ; mempelajari bagian-bagian interdependen organisasi dan hubungan dengan lingkungan yang mempengaruhinya.
8. Matematika atau “ magement science “ mempelajari manajemen secara mathematical melalui pegkajian model-model alat identifikasi problem dan penilaian alternatif solusi.
9. Kontigensi atau situasional ; kredibilitas menejer diukur dari kontribusinya memberikan saran praktik manajemen yang cocok untuk suatu situasi tertentu.
10. Peranan-peranan manejerial; observasi yang dilakukan manajer untuk mengidentifikasi dan mengklasifikasi peranan-peranan yang bersifat umum bagi manajer.
11. Operasional ; menggunakan konsep-konsep, prinsip-prinsip, teori serta teknik-teknik sebagai landasan dan menghubungkannya dengan fungsi atau proses manajemen.

Dalam hal ini juga gaya manajemen sangat berperan penting karena merupakan proses penentu utama dalam lingkungan intern suatu organisasi. Para personil atau anggota organisasi secara bersama-sama mereka menentukan bagaimana suatu organisasi bekerja, sehingga mereka juga membentuk “kepribadian” organisasi serta mempengaruhi kinerjanya.⁸

Semua pendekatan manajemen tersebut dapat digunakan dalam memahami batang tubuh pengetahuan manajemen sebagai ilmu yang berdiri sendiri dalam membantu manusia untuk memecahkan masalah yang muncul secara empiric ketika mengelola organisasi. Karena itu, antara manajemen dengan

⁸ George M. Scott, *Prinsip – prinsip System Informasi Manajemen* (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2002), h.16.

organisasi memiliki hubungan yang sangat erat dan signifikan dalam menciptakan berbagai rencana dan aktivitas yang mencapai tujuan organisasi.

4. Prinsip Manajemen

Douglas,⁹ merumuskan prinsip – prinsip manajemen, pendidikan sebagai berikut:

1. Memprioritaskan tujuan di atas kepentingan pribadi dan kepentingan mekanisme kerja.
2. Mengkoordinasikan wewenang dan tanggung jawab.
3. Memberikan tanggung jawab pada personil sekolah hendaknya sesuai dengan sifat – sifat dan kemampuannya.
4. Mengenal secara baik faktor – faktor psikologis manusia.
5. Relatifitas nilai – nilai.

C. SUPERVISI PENGAJARAN

1. Pengertian Supervisi

Supervisi diadopsi dari bahasa inggris “*supervision*” yang berarti pengawasan/ kepengawasan. Orang yang melaksanakan pekerjaan supervisi disebut Supervisor:

Arti Secara morfologis (Ilmu Urai kata) atau definisi nominal. Super = atas, lebih dan visi = lihat/ penglihatan, pandangan, seorang supervisor memiliki kelebihan dalam banyak hal, seperti penglihatan, pandangan, pendidikan, pengalaman, kedudukan / pangkat / jabatan posisi dan sebagainya.¹⁰

Supervise selalu mengacu kepada kegiatan memperbaiki proses pembelajaran. Dalam hal ini proses pembelajaran sudah tentu berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang lain, seperti upaya meningkatkan pribadi guru, meningkatkan profesinya, kemampuan berkomunikasi dan bergaul, baik dengan warga sekolah maupun dengan masyarakat dan upaya membantu meningkatkan kesejahteraan mereka, bahkan tujuan akhir sekolah yaitu menghasilkan lulusan yang berkualitas.¹¹

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa supervise peng-

⁹ *Ibid*, h. 90.

¹⁰ ARY H. Gunawan, *Administrasi Sekolah Administrasi Pendidikan Mikro*, (Jakarta: PT. Rineka cipta, 1996), h. 193-194.

¹¹ Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual* (Jakarta: Rineka cipta, 2009), h. 1.

ajaran adalah proses membantu guru dalam upaya meningkatkan kemampuan profesionalnya untuk meningkatkan kinerja pendidikan di sekolah.

2. Tujuan Supervisi Pengajaran

Sergiovanni (1987) menjabarkan tujuan supervisi pengajaran seperti berikut:

- a. Mengawasi kualitas.
- b. Dalam supervisi pengajaran, pengawas bisa memonitor kegiatan proses belajar mengajar di sekolah. Kegiatan memonitor ini biasa dilakukan melalui kunjungan supervisor ke kelas-kelas di saat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya, maupun dengan sebagian anak didiknya.
- c. Mengembangkan Profesionalisme.

Supervisi pengajaran, pengawas bisa membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam memahami pengajaran, mengembangkan keterampilan mengajarnya, dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu. Teknik-teknik tersebut bukan saja bersifat individual, melainkan juga bersifat kelompok.

Dalam supervisi pengajaran, pengawas bisa mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru untuk mengembangkan kemampuannya sendiri, dan mendorong guru agar mereka memiliki perhatian yang sungguh-sungguh terhadap tugas dan tanggung jawab mereka. Dengan kata lain, melalui supervisi pengajaran, supervisor bisa menumbuhkan motivasi guru.¹²

Pada intinya supervisi pengajaran berfungsi untuk membantu sekolah menciptakan lulusan yang baik dalam kuantitas dan kualitas serta membantu para guru agar bisa dan dapat bekerja secara profesional sesuai dengan kondisi masyarakat setempat sekolah itu berada.¹³ Tegasnya, fungsi supervisi pendidikan adalah membantu guru menciptakan kualitas sekolah yang unggul.

¹² Pupuh Fathurrohman, *Supervisi Pendidikan dalam Pengembangan Proses Pengajaran* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2011), h. 51.

¹³ Made Pidarta, *op.cit*, h.3.

3. Prinsip – Prinsip supervisi

Ada beberapa prinsip supervisi pengajaran yang harus dipenuhi dalam melaksanakan supervisi di sekolah, yaitu:

- a. Supervisi pengajaran harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis. Hubungan kemanusiaan yang harus diciptakan harus bersifat terbuka, dilandasi rasa keistimewaan, dan bersifat informal. Oleh sebab itu dalam pelaksanaan supervisi, pengawas harus memiliki sifat-sifat suka membantu, memahami, terbuka, jujur, mantap, sabar, antusias, dan penuh humor.¹⁴
- b. Supervisi pengajaran harus dilakukan secara berkesinambungan. Tugas ini bukanlah bersifat sambilan. Menurut Alfonso (1981), supervisi pengajaran merupakan salah satu *esensial function* dalam keseluruhan program sekolah.
- c. Supervisi pengajaran harus berlangsung secara demokratis. Oleh karena itu, program supervisi pengajaran harus direncanakan, dikembangkan dan diimplimentasikan secara kooperatif dan koordinatif bersama para guru kepala sekolah, dan pihak – pihak terkait lainnya.
- d. Program supervisi harus bersifat integral terhadap program pendidikan. Di dalam setiap organisasi pendidikan, terdapat bermacam system perilaku dengan tujuan sama, yaitu tujuan pendidikan. Alfonso (1981) membaginya ke dalam sytem perilaku administrasi, pengajaran, kesiswaan, pengembangan konseling, dan supervisi pengajaran.
- e. Konsep supervisi pengajaran harus diselenggarakan secara komprhensip. Program supervisi pengajaran harus bersifat keseluruhan aspek pengembangan pengajaran, walaupun dimungkinkan adanya penekanan aspek – aspek tertentu sesuai hasil analisis kebutuhan pengembangan program sebelumnya. Prinsip di dasarkan pada tuntutan pada multi tujuan supervisi pengajaran berupa supervisi kualitas, pengembangan profesionalisme, dan peningkatan motivasi guru.
- f. Supervisi pengajaran harus bersifat konstruktif. Tujuannya bukanlah mencari-cari kesalahan guru. Dari sudut pandang secara positif, penilaian kinerja berguna untuk mengembangkan pertumbuhan dan kreativitas guru dalam memahami dan memecahkan masalah – masalah pengajaran yang dihadapi.

¹⁴ Dja'far Siddik, *Konsep Dasar Ilmu Pendidikan Islam* (Bandung: PT.Citapustaka media Perintis, 2011), h. 23.

- g. Supervisi pengajaran harus dikerjakan secara obyektif. Obyektivitas dalam penyusunan supervisi pengajaran berarti bahwa program tersebut harus disusun berdasarkan kebutuhan nyata perkembangan profesionalisme guru. Hal yang sama berlaku bagi evaluasi keberhasilan program supervisi pengajaran. Dalam hal ini, instrumen pengukuran yang memiliki validitas dan reliabilitas tinggi amat diperlukan untuk mengukur tingkat kemampuan guru dalam mengelola proses belajar mengajar.

4. Supervisi dan Manajemen Pendidikan

a. Peran Supervisi

Supervisi sebagai usaha untuk meningkatkan kualitas belajar mengajar yang dilaksanakan oleh pendidik dari masa ke masa semakin dibutuhkan sesuai tuntutan zaman yang terus berubah.¹⁵ Karena itulah, supervisi pendidikan dipandang sebagai keharusan, yang sekurang-kurangnya dilatarbelakangi oleh tiga faktor pendorong yaitu:

1. Dalam penyelenggaraan pendidikan pada umumnya berperan sejumlah orang yang perlu diarahkan untuk mewujudkan suatu kerjasama. Hal ini perlu disadari karena keterlibatan orang-orang dalam menyelenggarakan pendidikan bukanlah seorang dua orang saja, melainkan dilaksanakan oleh banyak orang dengan berbagai keahlian dan disiplin Ilmu yang beragam.
2. Bahwa dalam kenyataannya banyak guru yang sesungguhnya memiliki potensi atau kemampuan yang lebih besar dari pada yang diperbuatnya.
3. Bahwa dalam pelaksanaan tugasnya, para guru sering kali mengalami kesulitan atau hambatan yang dapat mengurangi kualitas kinerja yang di laksanakan.

b. Fungsi Supervisi dan manajemen

Fungsi Dewan pendidikan dan komite tidak dapat dari pelaksanaan manajemen pendidikan di tingkat sekolah. Beberapa aspek manajemen yang secara langsung dapat diserahkan sebagai urusan yang menjadi kewenangan kepalasekolahpadatingkat sekolah adalah sebagai berikut.

- 1) Penetapan visi, misi, strategi, tujuan, logo, lagu, dan tata tertib sekolah.

¹⁵Prajudi Atmosudirjo, *Administrasi dan Manajemen Umum* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1982), h.45.

- 2) Memiliki kewenangan dalam penerimaan siswa baru sesuai dengan ruang kelas yang tersedia, fasilitas yang ada, jumlah guru, dan tenaga administratif yang dimiliki.
- 3) Menetapkan kegiatan intra kurikuler dan ekstrakurikuler yang akan diadakan dan dilaksanakan oleh sekolah.
- 4) Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan, termasuk buku pelajaran dapat diberikan kepada sekolah, dengan memperhatikan standar dan ketentuan yang ada.
- 5) Penghapusan barang dan jasa dapat dilaksanakan sendiri oleh sekolah, dengan mengikuti pedoman yang ditetapkan oleh pemerintah, provinsi dan nasional.
- 6) Proses pengajaran dan pembelajaran. Ini merupakan kewenangan profesional sejati yang dimiliki oleh lembaga pendidikan sekolah.

Manajemen berdasarkan orang merupakan suatu konsep manajemen modern yang mengkaji keterkaitan dimensi perilaku, komponen sytem dalam kaitanya dengan perubahan dan pengembangan organisasi¹⁶.

D. PENUTUP

Secara sederhana manajemen pendidikan merupakan proses manajemen dalam pelaksanaan tugas pendidikan dengan mendayagunakan segala sumber secara efisien untuk mencapai tujuan secara efektif. Dalam jabaran makna yang lebih spesifik setiap elemen spt guru yang terlibat dalam organisai atau lembaga pendidikan wajib memiliki visi dan misi secara bersamaan dalam melaksanakan tugasnya.

Orang yang melaksanakan pekerjaan supervisi disebut Supervisor. Dalam kajiannya yang lebih dalam dari makna dan fungsi supervisi dalam sebuah lembaga pendidikan sangat mengacu pada pentingnya kegunaan supervisi terhadap manajemen yang berlangsung dalam proses pelaksanaan pendidikan tersebut demi tercapainya tujuan pendidikan yang memunculkan output yang mengarah pada kualitas.

Antara supervisi dan manajemen sangat memiliki hubungan erat seperti bangunan dan atap satu sama lainya sangat membutuhkan, karena pada

¹⁶ Nanang Fattah, *Landasan manajemen Pendidikan* (Bandung PT. Remaja Rosdakarya, 2004), h. 39.

kenyataan di lapangan terlihat bahwa sebuah manajemen yang berjalan dengan baik tanpa ada kepengawasan maka akan pudar atau mengendur tanpa ada yang memberi penetrasi untuk selalu baik.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirjo, Prajudi. *Administrasi dan Manajemen Umum*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1982.
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung PT. Remaja Rosdakarya, 2004.
- Fathurrohman, Pupuh. *Supervisi Pendidikan dalam Pengembangan Proses Pengajaran*, Bandung: PT. Refika Aditama. 2011.
- Gunawan, Ari H. *Administrasi Sekolah Administrasi Pendidikan Mikro*. Jakarta: PT. Rineka cipta, 1996.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE, 1984.
- M. Scott, George. *Prinsip – Prinsip Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2002.
- Ndraha, Taliziduhu, *Manajemen Perguruan Tinggi*, Jakarta: PT. Bina Aksara, 1988.
- Pidarta, Made, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, Jakarta: Rineka cipta, 2009.
- Siddik, Dja'far. *Konsep Dasar Ilmu Pendidikan Islam*. Bandung: PT. Citapustaka Media Perintis, 2011.
- Tantawi, Jawahir. *Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-qur'an*. Jakarta: PT. Pustaka Alhusna, 1983.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009.



SUPERVISI PENDIDIKAN DAN PEMBELAJARAN



KONSEP DASAR SUPERVISI PENDIDIKAN



Oleh: Ibrahim

A. PENDAHULUAN

Supervisi pendidikan atau yang lebih dikenal dengan pengawasan pendidikan memiliki konsep dasar yang bersumber dari manajemen atau administrasi pendidikan. Dalam supervisi pendidikan dijelaskan beberapa konsep dasar yang mencakup pengertian pendidikan, supervisi pendidikan, tujuan, dan fungsi supervisi pendidikan itu sendiri.

Pendidikan berbeda dengan mengajar. Pendidikan adalah suatu proses pendewasaan yang dilakukan oleh seorang pendidik kepada peserta didik dengan memberikan stimulus positif yang mencakup domain kognitif, afektif dan psikomotorik. Sedangkan pengajaran hanya mencakup kognitif saja, artinya pengajaran adalah suatu proses pemindahan ilmu pengetahuan tanpa membentuk sikap. Oleh karena itu, pendidikan haruslah diawasi atau disupervisi oleh supervisor yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah atau madrasah dan pengawas-pengawas fungsional lain yang ada di kementerian agama maupun di kementerian pendidikan dan kebudayaan.

Pengawasan disini adalah pengawasan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja para pendidik dan pegawai sekolah lainnya dengan cara memberikan pengarahan-pengarahan yang baik dan bimbingan serta masukan tentang cara atau metode mendidik yang baik dan profesional. Dalam perkembangannya, supervisi lebih menekankan kepada persahabatan yang dilandasi oleh pemberian pelayanan dan kerjasama yang lebih baik dan bersifat demokratis.¹ Dalam perkembangannya, supervisi pendidikan memberikan pengaruh yang baik

¹ Nurtain, *Supervisi Pengajaran* (Jakarta: Ditjen Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan kebudayaan, 1989), h.1.

pada perkembangan pendidikan di Indonesia, sehingga para pendidik memiliki kemampuan mendidik yang kreatif, aktif, efektif dan inovatif.

Praktik supervisi selalu berubah seiring dengan tumbuhnya kesadaran para pemangku kepentingan untuk meningkatkan penjaminan mutu. Kesadaran akan pentingnya meningkatkan mutu terkait pada peran, fungsi dan pembagian tugas dalam organisasi. Pelaksanaannya selalu terkait pada konsistensi lembaga, kegiatan akademik, profesionalisme dan kesungguhan penyelenggara pendidikan akan pentingnya memastikan bahwa mutu yang diharapkan dapat terus terjaga sejak langkah perencanaan, pelaksanaan dan pemantauannya.

Konsep dasar supervisi pendidikan yang akan dibahas mencakup: pengertian supervisi pendidikan, fungsi supervisi pendidikan, peranan supervisi pendidikan dan pembahasan terakhir adalah ruang lingkup supervisi pendidikan.

B. KONSEP DASAR SUPERVISI PENDIDIKAN

1. Pengertian Supervisi Pendidikan

Ada beberapa istilah yang hampir sama dengan supervisi, bahkan dalam pelaksanaannya istilah-istilah tersebut sering digunakan secara bergantian. Istilah-istilah tersebut antara lain pengawasan, pemeriksaan dan inspeksi.

Istilah supervisi berasal dari bahasa Inggris, “*supervision*” yang berarti pengawasan/kepengawasan. Orang yang melaksanakan pekerjaan supervisi disebut supervisor.² Ditinjau dari segi morfologisnya (bentuk perkataan), supervisi terdiri dari dua akar kata, yaitu super yang artinya “atas, lebih” dan visi mempunyai arti “lihat, tilik, awasi”, artinya seorang supervisor memang mempunyai posisi di atas atau mempunyai kedudukan yang lebih dari orang yang disupervisinya.³

Berdasarkan pendapat di atas, maka supervisi diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh pengawas dan kepala sekolah sebagai pejabat yang berkedudukan di atas atau lebih tinggi dari guru untuk melihat atau mengawasi pelaksanaan pekerjaan guru dalam mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan.

² Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah-Administrasi Pendidikan Mikro* (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), h. 193.

³ Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 71. Lihat juga Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 4.

Banyak definisi supervisi pendidikan yang dikemukakan para ahli, berikut akan ditampilkan beberapa definisi yang populer, yaitu:

- a. Menurut P. Adams dan Frank G. Dickey, *"Supervision is a planned program for the improvement of instruction"*, artinya: Supervisi adalah suatu program yang berencana untuk memperbaiki pengajaran. Pengertian supervisi yang dikemukakan kedua tokoh ini menitikberatkan kepada usaha untuk memperbaiki pengajaran.
- b. Menurut H. Burton dan Leo J. Bruckner, Supervisi adalah suatu teknik pelayanan yang tujuan utamanya mempelajari dan memperbaiki secara bersama-sama faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan anak. Definisi ini menekankan bahwa supervisi itu adalah sebuah pelayanan dan diarahkan untuk mengetahui secara mendalam faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan anak sebagai peserta didik.
- c. Menurut Kimball Wiles, Supervisi adalah bantuan dalam pengembangan situasi pembelajaran yang lebih baik. Rumusan ini mengisyaratkan bahwa layanan supervisi meliputi keseluruhan situasi belajar mengajar atau proses belajar mengajar. Situasi belajar inilah yang seharusnya diperbaiki dan ditingkatkan melalui layanan kegiatan supervisi.
- d. Menurut Boardman, Supervisi adalah suatu usaha menstimulasi, mengkoordinasi dan membimbing secara kontinu pertumbuhan guru-guru sekolah, baik secara individual maupun secara kolektif agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran, sehingga mereka mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi modern. Definisi ini terlihat lebih komprehensif dan lebih membuka ruang yang lebih terbuka dari layanan supervisi itu sendiri yang dikaitkan dengan tuntutan dan tuntutan pendidikan modern.

Empat definisi yang dikemukakan oleh para pakar pendidikan di atas, dapat disimpulkan bahwa supervisi pendidikan yaitu segala bantuan dari pemimpin sekolah yang diarahkan kepada perkembangan kemampuan profesional dan kepemimpinan guru-guru dan personil sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Proses supervise berlangsung dari pemantauan dan pencermatan terhadap kemampuan guru dalam mengajar dan kemudian memberikan dorongan, bimbingan dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan-pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pelajaran dan metode-metode mengajar yang lebih baik.

Supervisi bukanlah kegiatan sesaat seperti inspeksi, tetapi merupakan kegiatan yang kontinu dan berkesinambungan sehingga guru-guru selalu berkembang dalam mengerjakan tugas dan mampu memecahkan berbagai masalah pendidikan dan pengajaran secara efektif dan efisien. Secara implisit definisi supervisi memiliki wawasan dan pandangan baru tentang supervisi yang mengandung ide-ide pokok, seperti menggalakkan pertumbuhan profesional guru, mengembangkan kepemimpinan demokratis, melepaskan energi dan memecahkan berbagai masalah yang berkaitan dengan efektivitas proses belajar mengajar.

Dengan demikian, hakikat supervisi pendidikan adalah suatu proses bimbingan dari pihak kepala sekolah kepada guru-guru dan personalia sekolah yang langsung menangani belajar para siswa untuk memperbaiki situasi belajar mengajar agar para siswa dapat belajar secara efektif dengan prestasi belajar yang semakin meningkat.

Sedangkan tujuan supervise pendidikan adalah meningkatkan atau mengembangkan keterampilan pedagogic guru dengan tujuan akhirnya meningkatkan prestasi belajar siswa.⁴ Itu artinya, tujuan supervise pendidikan memiliki berbagai dimensi, baik dari dimensi guru, siswa maupun dimensi sekolah. Tegasnya dari dimensi guru, maka supervise bertujuan untuk meningkatkan profesionalitas guru, sedangkan dari segi siswa untuk meningkatkan prestasi belajar, dan dari dimensi sekolah tentunya bermuara kepada peningkatan kinerja sekolah sehingga benar-benar menjadi sekolah efektif.

2. Fungsi Supervisi Pendidikan

Dalam rangka mencapai tujuan supervise pendidikan, maka secara umum, fungsi supervisi adalah seperti yang dikatakan oleh Suwarno,⁵ yaitu:

- a. Mempertebal rasa tanggungjawab terhadap pekerja yang diserahi tugas dan wewenang dalam melaksanakan pekerjaan.
- b. Mendidik para pekerja agar mereka melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan
- c. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan dari kelemahan agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan

⁴ Robert J Marzano, Tony Frontier, dan David Livingston, *Effective Supervision: Supporting and Science of Teaching* (Virginia: ASCD), 2011.h.2.

⁵ H. Soewarno, *Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen* (Jakarta: Gunung Agung, 1985), h. 143.

- d. Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan.

Menurut Arikunto,⁶ Sedikitnya ada 3 (tiga) fungsi supervisi pendidikan: (1) Sebagai kegiatan meningkatkan mutu pembelajaran, (2) Sebagai pemicu atau penggerak terjadinya perubahan pada unsur-unsur yang terkait dengan pembelajaran, dan (3). Sebagai kegiatan memimpin dan membimbing. Dengan demikian, supervisi pendidikan merupakan keharusan untuk diterapkan bagi sebuah lembaga pendidikan (sekolah/satuan pendidikan) sebagai wujud pencerahan dan perbaikan secara terus menerus di dalam mendukung suksesnya program lembaga pendidikan tersebut.

Fungsi utama supervisi pendidikan ditujukan pada perbaikan dan peningkatan kualitas pengajaran, yaitu membina program pengajaran yang ada sebaik-baiknya sehingga selalu ada usaha perbaikan. Ini yang dikemukakan oleh Franseth Jane dan Ayer.⁷

Menurut Burton dan Bruckner, fungsi utama supervisi modern ialah menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran peserta didik. Selanjutnya Briggs menguatkan bahwa supervisi bukan sebatas perbaikan pembelajaran saja, tapi untuk mengkoordinasi, menstimulasi dan mendorong ke arah pertumbuhan profesi guru. Dengan perkataan lain seperti yang diungkapkan Kimball Wiles bahwa fungsi dasar supervisi ialah memperbaiki situasi belajar mengajar dalam artian yang luas.

Menurut analisis Swearingen, ada 8 fungsi supervisi, yaitu:

- a. Mengkoordinasikan semua usaha sekolah

Dikarenakan perubahan yang terus menerus terjadi, maka secara otomatis kegiatan sekolah juga makin bertambah. Usaha-usaha sekolah makin menyebar dan ini memerlukan koordinasi yang baik terhadap semua usaha sekolah. Usaha-usaha yang dapat dikoordinasikan disini adalah usaha tiap guru yang memungkinkan berbeda antara yang satu dengan yang lain walaupun guru mata pelajaran yang sama. Dalam mengkoordinasikan ide antara guru yang satu dengan yang lain, inilah termasuk salahsatu fungsi supervisi. Begitu juga dengan usaha-usaha sekolah dalam menentukan kebijakan, termasuk program-program sepanjang tahun atau Rencana Anggaran Pendapatan

⁶ S. Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 13.

⁷ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), h. 21.

dan Belanja Sekolah (RAPBS) perlu ada koordinasi yang baik. Selanjutnya usaha-usaha bagi pertumbuhan jabatan, guru perlu karir dan dalam pertumbuhan karirnya guru perlu prestasi, ini bisa dijawab dengan supervisi sebagai salah satu fungsinya.

b. Memperlengkapi kepemimpinan sekolah

Setiap sekolah yang dalam hal ini satuan pendidikan pasti memiliki pemimpin yang disebut kepala sekolah, namun semangat demokrasi kepemimpinan harus terus dikembangkan dengan cara proses yang kontinu, sehingga warga sekolah khususnya para guru memiliki keterampilan dalam kepemimpinan sekolah.

Seorang manajer (kepala sekolah) harus memiliki tiga keterampilan pokok yang berlaku umum bagi setiap pimpinan sebagaimana dikemukakan Katz,⁸ yaitu:

- 1) Keterampilan teknis termasuk segala pengetahuan, metode dan teknik yang dimiliki seorang pemimpin dalam melakukan pekerjaan yang diperolehnya melalui pendidikan, latihan dan pengalaman.
- 2) Kemampuan hubungan manusia melalui syarat bagi terjalannya kerjasama dengan para anggota atau bawahan.
- 3) Kemampuan konseptual akan menentukan pemahaman para pimpinan terhadap kompleksitas organisasi dalam upaya pencapaian tujuan.

c. Memperluas pengalaman guru-guru

Akar dari pengalaman terletak pada sifat dasar manusia. Manusia selalu ingin mencapai kemajuan yang maksimal. Guru butuh pengalaman, dari pengalaman yang satu ke pengalaman berikutnya dan ini membuat guru menjadi matang.

d. Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif

Orang-orang kreatif sangat dibutuhkan dewasa ini, akan halnya seorang guru jika dia tidak kreatif dia akan ditinggalkan peserta didiknya, paling tidak guru yang tidak kreatif dia tidak akan maksimal dalam proses pembelajaran

⁸ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Ciputat: Ciputat Press, 2005), h. 162-163.

dengan peserta didiknya. Supervisi bertugas untuk menciptakan suasana yang memungkinkan guru-guru dapat berusaha meningkatkan potensi-potensi kreativitas dalam dirinya. Sehingga hari ini diharapkan kita tidak menemukan lagi guru yang bekerja atau berbuat hanya menunggu instruksi dari atasannya baik itu kepala sekolah, supervisor atau yayasan bagi sekolah swasta.

e. Memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus

Untuk meningkatkan kualitas sumber daya diperlukan penilaian terus menerus. Melalui penilaian dapat diketahui kelemahan dan kelebihan dari hasil dan proses belajar mengajar, penilaian itu harus bersifat menyeluruh dan kontinu. Menyeluruh berarti penilaian itu menyangkut semua aspek kegiatan di sekolah. Kontinu dalam artian penilaian yang berlangsung setiap saat, sehingga penilaian ini terjadwal bukan kapan teringat.

f. Menganalisis situasi belajar mengajar

Setiap kegiatan perlu dianalisis, demikian halnya dengan proses belajar mengajar. Akan halnya dengan seorang guru sebagai tenaga profesional, dituntut untuk bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran.⁹ Agar usaha perbaikan situasi belajar dapat tercapai maka perlu dianalisis dan proses analisis beserta hasilnya memberi pengalaman baru dalam menyusun strategi dan usaha kearah yang lebih baik.

g. Memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf

Manusia adalah animal educabilli, artinya manusia itu mempunyai potensi untuk dididik atau dikembangkan,¹⁰ apabila manusia itu dilahirkan sudah sempurna, dia tidak memerlukan pendidikan lagi. Demikian halnya dengan seorang guru, setiap guru memiliki potensi dan dorongan untuk berkembang. Supervisi memberi dorongan stimulasi dan membantu guru agar mengembangkan pengetahuan dan keterampilan dalam hal mengajar. Mengajar itu suatu ilmu pengetahuan, suatu keterampilan dan sekaligus suatu kiat (seni). Kemampuan-kemampuan hanya dicapai bila ada latihan, mengulang dan dengan sengaja dipelajari. Setiap orang selalu menginginkan sesuatu yang baru, motivasi untuk membarui itu merupakan fungsi dari supervisi pendidikan.

⁹ Amini, *Profesi Keguruan* (Medan: Perdana Publishing, 2013), h. 4.

¹⁰ Martinis Yamin, *Orientasi Baru Ilmu Pendidikan* (Jakarta: Referensi, 2012), h. 2.

- h. Memberi wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam merumuskan tujuan-tujuan pendidikan dan meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.

Mengembangkan kemampuan guru adalah salah satu fungsi supervisi pendidikan, kemampuan seorang guru yang harus dikembangkan seperti yang ditulis oleh Khaidar Putra, setidaknya ada 4 (empat) kompetensi pokok yang mesti dimiliki oleh seorang tenaga pendidik.¹¹Pertama, kompetensi keilmuan. Pendidik mesti memiliki ilmu yang mengantarkan dia layak untuk mengajar, sebab salah satu tugas pokoknya adalah transfer ilmu.Kedua, kompetensi keterampilan mengkomunikasikan ilmunya kepada peserta didik.Ketiga, kompetensi manajerial, administrator dan lain sebagainya.Keempat, kompetensi moral akademik.Dari segi moral pendidik mesti menjadi contoh panutan, pendidik tempat peserta didik berkaca.Dalam PP Nomor 74 Tahun 2008 Tentang Guru, Bab II Pasal 3 ayat 2 dinyatakan: Kompetensi Guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi professional ini supervisi pendidikan agama Islam adalah tercapainya tujuan pendidikan sebagaimana tertuang dalam UndangUndang Sistem Pendidikan Nasional.¹²

Untuk mencapai fungsi supervisi pendidikan secara maksimal, dibutuhkan beberapa prinsip yang dapat digunakan dalam mengadakan kegiatan pelayanan supervisi, sebagai berikut:

- a. Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif, yaitu pada yang dibimbing dan diawasi harus dapat menimbulkan dorongan untuk bekerja.
- b. Supervisi harus didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenarnya (realistis dan mudah dilaksanakan).
- c. Supervisi hendaknya bersifat sederhana dan informal dalam pelaksanaannya.
- d. Supervisi harus memberikan perasaan aman pada guru-guru dan pegawai-pegawai sekolah yang disupervisi.
- e. Supervisi harus didasarkan atas hubungan profesional, bukan atas dasar hubungan pribadi
- f. Supervisi harus selalu memperhitungkan kesanggupan, sikap dan mungkin prasangka guru-guru dan pegawai sekolah.

¹¹ Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2004), h. 18.

¹² Herabudin, *Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), h. 244.

- g. Supervisi tidak bersifat mendesak (otoriter) karena dapat menimbulkan perasaan gelisah atau bahkan antipati dari guru-guru.
- h. Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan atau kekuasaan pribadi.
- i. Supervisi tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan, karena supervisi berbeda dengan inspeksi.
- j. Supervisi tidak dapat terlalu cepat mengharapkan hasil dan tidak boleh lekas merasa kecewa.
- k. Supervisi bersifat preventif, yaitu berusaha mencegah jangan sampai timbul hal-hal yang berakibat buruk; mengusahakan/memenuhi syarat-syarat sebelum terjadinya sesuatu yang tidak kita harapkan.
- l. Supervisi bersifat korektif, yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan/ penyimpangan-penyimpangan dalam kegiatan organisasi sekolah.
- m. Supervisi bersifat kooperatif, yaitu menemukan penyimpangan-penyimpangan yang ada dan berusaha memperbaikinya secara bersama-sama oleh supervisor dan orang-orang yang diawasi.¹³

Prinsip-prinsip di atas lebih dirinci lagi dengan beberapa prinsip supervisi pengajaran atau supervisi pendidikan, sebagai berikut:

Pertama; supervisi pengajaran harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis. Hubungan kemanusiaan yang diciptakan harus bersifat terbuka, kesetiakawanan dan informal. Hubungan demikian ini bukan saja antara supervisor dengan guru, melainkan juga antar supervisor dengan pihak lain yang terkait dengan program supervisi pengajaran. Karenanya dalam pelaksanaan harus memiliki sifat-sifat seperti sikap membantu, memahami, terbuka, jujur, sabar, antusias dan bila perlu penuh humor.

Kedua; supervisi pengajaran harus dilakukan secara berkesinambungan. Supervisi pengajaran bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan dan pembinaan dilakukan secara berkesinambungan, mengingat problem-problema proses belajar mengajar selalu berkembang.

Ketiga; supervisi pengajaran harus demokratis. Supervisor tidak boleh mendominasi dalam pelaksanaan supervisi pengajarannya, tetapi penekanan supervisi pengajaran yang demokratis adalah aktif dan kooperatif. Supervisor

¹³ M. Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005), h. 117 – 118.

harus melibatkan guru yang dibinanya secara aktif, sehingga dengan sendirinya tanggungjawab perbaikan program pengajaran bukan hanya pada supervisor melainkan juga pada guru. Oleh sebab itu program supervisi pengajaran sebaiknya direncanakan, dikembangkan dan dilaksanakan bersama secara kooperatif dengan guru, kepala sekolah dan pihak lain yang terkait di bawah koordinasi supervisor.

Keempat; program supervisi pengajaran harus integral dengan program pendidikan. Untuk mencapai tujuan pendidikan, setiap organisasi pendidikan memiliki berbagai macam sistem prilaku, seperti sistem prilaku administratif, sistem prilaku pengajaran, sistem prilaku supervisi, sistem prilaku konseling dan sistem prilaku supervisi pengajaran. Antara satu sistem dengan lainnya harus dilaksanakan secara integral.

Kelima; supervisi pengajaran harus komprehensif. Program supervisi pengajaran harus mencakup keseluruhan aspek pengembangan pengajaran, walaupun mungkin saja ada penekanan pada aspek-aspek tertentu berdasarkan hasil analisis kebutuhan pengembangan pengajaran sebelumnya.

Keenam; supervisi pengajaran harus konstruktif. Supervisi pengajaran bukanlah untuk mencari kesalahan-kesalahan guru walaupun dalam proses pelaksanaan supervisi pengajaran ada terdapat kegiatan penilaian performan guru, tapi tujuannya bukan untuk mencari-cari kesalahan.

Ketujuh; supervisi pengajaran harus obyektif. Dalam menyusun, melaksanakan dan mengevaluasi keberhasilan program supervisi pengajaran harus obyektif. Obyektifitas dalam penyusunan program berarti bahwa program supervisi pengajaran itu harus disusun berdasarkan kebutuhan pengembangan profesional guru.¹⁴

Penerapan prinsip-prinsip supervisi pendidikan/pengajaran di atas tidak akan dapat diterapkan jika tidak didukung kebijakan politik negara.¹⁵ Sistem penyelenggaraan negara selalu melakukan intervensi kepada kebijakan sekolah, tidak jarang kebijakan sekolah harus disesuaikan dengan kebijakan politik penguasa. Situasi ini mengakibatkan munculnya penerapan supervisi yang tidak sesuai dengan prinsip-prinsip supervisi pendidikan.

¹⁴ Amiruddin Siahaan, dkk., *Manajemen Pengawas Pendidikan* (Ciputat: Quantum Teaching, 2006), h. 19-20.

¹⁵ Amiruddin Siahaan, *Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dan Manajer dalam Pengembangan Pendidikan*, Jurnal Tarbiyah, Nomor 24 Tahun VII, Medan: 1999, h. 18.

3. Peranan Supervisi Pendidikan

Uraian tentang fungsi supervisi pendidikan, memberi gambaran yang jelas bagi kita tentang bagaimana peranan supervisi itu sendiri. Peranan itu tampak dalam kinerja supervisor yang melaksanakan tugasnya. Seorang supervisor dapat berperan sebagai koordinator, konsultan, pemimpin kelompok dan evaluator, ini yang dikemukakan Peter F. Olivia.¹⁶

- a. Koordinator, seorang supervisor dapat mengkoordinasikan program belajar mengajar, tugas-tugas anggota staf berbagai kegiatan yang berbeda-beda diantara guru-guru. Contoh: mengkoordinasikan tugas mengajar satu mata pelajaran yang dibina oleh beberapa orang guru.
- b. Konsultan, seorang supervisor dapat memberi bantuan, secara bersama mengkonsultasikan masalah yang dialami guru baik secara individual maupun secara kelompok. Contoh: menghadapi masalah anak yang mengalami kesulitan dalam belajar yang menyebabkan guru sendiri sulit mengatasi dalam tatap muka di kelas.
- c. Pemimpin kelompok, seorang supervisor dapat memimpin sejumlah staf guru dalam mengembangkan potensi kelompok, pada saat mengembangkan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan professional guru-guru secara bersama. Sebagai pemimpin kelompok, ia dapat mengembangkan keterampilan dan kiat-kiat dalam bekerja untuk kelompok, bekerja dengan kelompok dan bekerja melalui kelompok.
- d. Evaluator, seorang supervisor dapat membantu guru-guru dalam menilai hasil dan proses belajar, dapat menilai kurikulum yang sedang dikembangkan. Ia juga belajar menatap dirinya sendiri.

Dari uraian di atas, terjawab beberapa peranan supervisi pendidikan tersebut yang berangkat dari peran supervisor di lapangan walaupun menurut Sergiovanni bahwa supervisi itu lebih bersifat proses daripada peranan.¹⁷ Dengan demikian para supervisor atau kepala sekolah perlu menjalankan peranan supervise pendidikan sebagaimana dimaksudkan supaya guru, siswa dan sekolah mendapat manfaat yang multidimensional dari ilmu supervise pendidikan ini.

¹⁶ Fiet Sahertian, *Konsep*, h. 25.

¹⁷ Mukhtardan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Gaung Persada, 2009), h. 42.

4. Ruang Lingkup Supervisi Pendidikan

Ruang lingkup supervisi pendidikan merupakan seluruh aspek kemampuan yang ada kaitannya dengan penyelenggaraan suatu sekolah.¹⁸ Karena ruang lingkup supervisi pendidikan itu mencakup ruang lingkup supervisi pada suatu sekolah, yaitu: supervisi di bidang kurikulum, kesiswaan, kepegawaian, sarana dan prasarana, keuangan, humas dan ketatausahaan.¹⁹

Dalam dunia pendidikan terdapat tiga unsur pokok yang saling berkaitan antara satu dengan lainnya, unsur-unsur yang dimaksud adalah personal, material dan operasional. Oleh sebab itu ruang lingkup supervisi pendidikanpun mencakup ketiga unsur tersebut yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Unsur Personal

Lingkup pertama dalam supervisi pendidikan adalah para personal dalam sekolah yang disupervisi, para personal yang dimaksud adalah Kepala Sekolah, pegawai tata usaha, guru dan siswa.

1) Kepala Sekolah

Hal-hal pokok yang perlu disupervisi terhadap kepala sekolah yaitu:

- Masalah jalannya pendidikan dan pengajaran
- Masalah program pendidikan dan pengajaran di sekolah
- Masalah kepemimpinan kepala sekolah
- Masalah administrasi sekolah
- Masalah kerjasama sekolah lain dan instansi terkait lainnya
- Masalah kebijaksanaan sekolah yang menyangkut kegiatan intra dan ekstra kurikuler
- Masalah komite sekolah, dll.

2) Pegawai Tata Usaha

Hal-hal pokok yang perlu disupervisi terhadap tata usaha sekolah dan seluruh stafnya antara lain:

- Masalah administrasi sekolah
- Masalah data dan statistik sekolah

¹⁸ Ibrahim Bafadal, *Dasar-Dasar Manajemen dan Supervisi Taman Kanak-Kanak* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 74.

¹⁹ *Ibid*, h. 75.

- Masalah pembukuan
- Masalah surat menyurat dan kearsipan
- Masalah rumah tangga sekolah
- Masalah pelayanan terhadap kepala sekolah, guru dan siswa
- Masalah laporan sekolah seperti laporan bulanan, tengah tahunan dan tahunan.

3) Guru

Hal-hal pokok yang perlu disupervisi terhadap guru diantaranya:

- Masalah wawasan dan kemampuan
- Masalah kehadiran dan aktivitas guru
- Masalah persiapan mengajar guru, mulai dari penyusunan analisis materi pelajaran, program tahunan, program semester, rencana pelaksanaan pembelajaran sampai dengan persiapan mengajar harian atau perencanaan pengajaran
- Masalah pencapaian target kurikuler dan kegiatan ekstra kurikuler
- Masalah kerjasama guru dengan peserta didik, dengan sesama guru, dengan tata usaha dan dengan kepala sekolah.
- Masalah tri pusat pendidikan yang terdiri atas sekolah, keluarga dan masyarakat.
- Masalah kemampuan belajar peserta didik.

4) Siswa

Hal-hal pokok yang perlu disupervisi terhadap siswa antara lain:

- Motivasi belajar siswa
- Tingkat kesulitan yang dialami siswa
- Keterlibatan siswa dalam berbagai kegiatan intra dan ekstra kurikuler
- Pengembangan organisasi kesiswaan
- Sikap guru dan kepala sekolah terhadap siswa
- Keterlibatan orangtua siswa dalam berbagai kegiatan sekolah
- Kesempatan memperoleh pelayanan secara prima dari sekolah.

5) Unsur Material

Hal-hal pokok yang perlu disupervisi terhadap material dan sarana fisik lainnya:

- a) Ketersediaan ruangan untuk perpustakaan, laboratorium, ruang praktek ibadah, aula dan lain-lain
- b) Pengelolaan dan perawatan terhadap fasilitas tersebut

- c) Pemanfaatan buku-buku teks pokok dan buku-buku penunjang
- d) Pemanfaatan dan perawatan alat-alat kesenian dan sebagainya.
- 6) Unsur Operasional

Hal-hal yang perlu disupervisi dari unsur operasional antara lain:

- a) Masalah yang berkaitan dengan teknik edukatif yang mencakup:
 - Kurikulum
 - Proses Belajar Mengajar
 - Evaluasi/penilaian
 - Kegiatan ekstra kurikuler
- b) Masalah yang berkaitan dengan teknik administrasi, mencakup:
 - Administrasi personal
 - Administrasi material
 - Administrasi kurikulum dan sebagainya.
- c) Masalah yang berkaitan dengan koordinasi dan kerjasama, mencakup:
 - Sekolah dengan keluarga dan masyarakat
 - Sekolah dengan sekolah-sekolah lainnya
 - Sekolah dengan lembaga swadaya masyarakat
 - Sekolah dengan organisasi kepemudaan
 - Sekolah dengan instansi pemerintah terkait.

C. PENUTUP

Konsep-konsep dasar supervisi pendidikan yang terdiri dari pembahasan tentang pengertian, fungsi, peranan dan ruang lingkup supervisi pendidikan Islam memberi informasi kepada kita bahwa supervisi pendidikan sangat dibutuhkan dalam percepatan dan tepat sasaran Tujuan Pendidikan Nasional.

Supervisi kekinian (*modern*) menegaskan bahwa supervisi mengandung arti yang luas dan demokratis. Dengan paradigma baru yang tidak hanya melihat kinerja kepala sekolah, guru dan pegawai sekolah saja, akan tetapi juga mencari jalan keluar apabila terjadi permasalahan. Para supervisor berkewajiban memberi bimbingan, pembinaan dan petunjuk-petunjuk yang diperlukan, hubungan antara pengawas dengan yang diawasi lebih bersifat kemitraan, hubungan komunikasipun tidak lagi *one way traffic* tetapi menjadi *two way traffic*.

D. DAFTAR PUSTAKA

- Amini. *Profesi Keguruan*. Medan: Perdana Publishing, 2013.
- Arikunto, S. *Dasar-Dasar Supervisi*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Bafadal, Ibrahim. *Dasar-Dasar Manajemen dan Supervisi Taman Kanak-Kanak*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Daulay, Khaidar Putra. *Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*. Jakarta: Kencana, 2004.
- Gunawan, Ary H. *Administrasi Sekolah-Administrasi Pendidikan Mikro*. Jakarta: Rineka Cipta, 1996.
- Herabudin, *Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2009.
- Iskandar, Mukhtar, *Orientasi Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Gaung Persada, 2009.
- Makawimbang, Jerry H. *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Marzano, Robert J, Tony Frontier, dan David Livingston, *Effective Supervision: Supporting and Science of Teaching*, Virginia: ASCD, 2011.
- Nurtain, *Supervisi Pengajaran*, Jakarta: Ditjen Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional, 1989.
- Purwanto, M. Ngalm. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005.
- Sahertian, Piet A. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Siahaan, Amiruddin. *Kepala Sekolah Sebagai Super visor Dan Manajer Dalam Pengembangan Pendidikan*. Jurnal Tarbiyah, Nomor 24 Tahun VII, Medan: 1999.
- Siahaan, Amiruddin dkk. *Manajemen Pengawas Pendidikan*. Ciputat: Quantum Teaching, 2006.
- Soewarno, H. *Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Gunung Agung, 1985.
- Syafaruddin. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Ciputat: Ciputat Press, 2005.
- Yamin, Martinis. *Orientasi Baru Ilmu Pendidikan*. Jakarta: Referensi, 2012.



SUPERVISI PENDIDIKAN



Oleh : Makmur Karim

A. PENDAHULUAN

Mencermati krisis pendidikan nasional yang ditandai dari kurang bermutunya proses dan hasil pendidikan, maka sungguh sukar untuk menetapkan salah satu penyebab yang pasti, karena akan seperti mengurai benang yang kusut disebabkan banyak faktor yang mengitarinya. Penelusuran masalah krusial pendidikan nasional akan sampai pada jantung kegiatan di sekolah sebagai '*core bussinesnya*' yaitu penyelenggaraan belajar mengajar yang ditangani guru harus diperhatikan, sebab disinilah dapur kegiatan pembelajaran berada.

Usaha apapun yang telah dilakukan pemerintah mengawasi jalannya pendidikan untuk mendongkrak mutu bila tidak ditindak lanjuti dengan pembinaan guru, maka tidak akan berdampak nyata pada kegiatan layanan belajar di kelas. Kegiatan pembinaan guru merupakan bagian yang tidak mungkin dipisahkan dalam setiap usaha peningkatan mutu pembelajaran. Namun untuk mengetahui permasalahan guru, peran supervisi pendidikan sangat menentukan, bahkan proses mengatasi masalah masih rendahnya profesionalitas guru akan dapat ditangani dengan memulai pemahaman atas persoalan pembelajaran yang sumbernya ada pada faktor guru.

Masalah mutu pembelajaran menyangkut masalah yang sangat esensial yaitu masalah kualitas mengajar yang dilakukan oleh guru harus mendapatkan pengawasan dan pembinaan yang berkelanjutan. Sesuai dengan hal tersebut diatas maka dalam tulisan ini akan dibahas hal-hal yang berhubungan erat dengan supervisi pendidikan yang dilakukan supervisor baik sebagai peran pengawas terdekat dengan guru yakni kepala sekolah maupun pengawas fungsional

yang memegang jabatan pengawas khusus yang telah ditugaskan pemerintah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Adapun yang diuraikan dalam pembahasan ini berkenaan dengan Konsep Dasar Supervisi Pendidikan yang mencakup; pengertian supervisi pendidikan, fungsi supervisi pendidikan, peranan supervisi pendidikan dan ruang lingkup supervisi pendidikan.

B. KONSEP DASAR PENGAWAS PENDIDIKAN

1. Pengertian Supervisi

Istilah supervisi telah cukup lama dikenal dan tidak asing dalam dunia pendidikan. Supervisi sering diidentikkan dengan pengawasan. Sungguh memang hal ini dapat dimaklumi bila dikaji dari sisi etimologis. Secara etimologis istilah "Supervisi" atau dalam bahasa Inggris disebut dengan "*Supervision*" sering didefinisikan sebagai pengawasan. Secara morfologis, "Supervisi" terdiri dari dua kata yaitu "Super" yang berarti atas atau lebih dan "Visi" mempunyai arti lihat, pandang, tilik atau awasi.¹

Dalam konteks ini perlu dikemukakan beberapa pendapat ahli tentang definisi supervisi pendidikan. Menurut Kimball Wiles merumuskan supervisi sebagai bantuan dalam pengembangan situasi belajar – mengajar yang lebih baik.

Kemudian Harold P. Adams dan Frank G. Dickey merumuskan supervisi sebagai pelayanan /layanan khusus dibidang pengajaran dan perbaikannya mengenai proses belajar – mengajar termasuk segala faktor dalam situasi itu.

Thomas H. Briggs dan Josep Justman merumuskan bahwa supervisi sebagai usaha yang sistematis dan terus menerus untuk mendorong dan mengarahkan pertumbuhan diri guru yang berkembang, secara lebih efektif dalam membantu tercapainya tujuan pendidikan dengan murid – murid dibawah tanggung jawabnya.

N.A. Ametembun merumuskan supervisi sebagai pembinaan ke arah perbaikan situasi pendidikan (termasuk pengajaran) pada umumnya dan peningkatan mutu pada khususnya.²

¹ Engkoswara, Aan Komariah. *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, Cet ke-2. 2011), h. 228

² Ary H. Gunawan. *Administrasi Sekolah, Administrasi Pendidikan Mikro* (Jakarta : PT Rineka Cipta.cet. I, 1996), h.193-194

Menurut H.Burton dan Leo J. Bruckner, “Supervisi adalah suatu tehnik pelayanan yang tujuan utamanya mempelajari dan memperbaiki secara bersama – sama faktor – faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan anak”.

Boardman, menjelaskan supervisi adalah suatu usaha menstimulasi, mengkoordinasi dan membimbing secara kontinu pertumbuhan guru – guru sekolah, baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran, sehingga mereka mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi modern.³

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat ditarik kesimpulan hakikatnya supervisi pendidikan dapat diartikan sebagai bimbingan profesional bagi guru-guru. Bimbingan profesional yang dimaksudkan adalah segala usaha yang memberikan kesempatan bagi guru-guru untuk berkembang secara profesional, sehingga mereka lebih maju lagi dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu memperbaiki dan meningkatkan proses belajar kepada murid-murid.

C. FUNGSI SUPERVISI PENDIDIKAN

Menurut Swearingen yang dikutip Ary H. Gunawan dalam buku Administrasi Sekolah Administrasi Pendidikan Mikro ada 8 fungsi supervisi pendidikan yaitu :

1. Mengkoordinasi semua usaha sekolah
2. Memperlengkapi kepemimpinan sekolah
3. Memperluas pengalaman guru
4. Menstimulir usaha – usaha yang kreatif
5. Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus – menerus
6. Menganalisis situasi belajar mengajar.
7. Memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf
8. Mengintegritasi tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru–guru.⁴

Dalam pelaksanaan supervisi, supervisor pendidikan perlu memahami

³ Herabudin, *Administrasi & Supervisi Pendidikan* (Bandung: CV. Pustaka Setia. Cet.I 2009), h. 195

⁴Gunawan, *Op.cit*, h. 199

fungsi-fungsi supervisi yang merupakan tugas pokok sebagai supervisor pendidikan. Fungsi-fungsi utama supervisi pendidikan adalah sebagai berikut:

1) Menyelenggarakan Inspeksi

Sebelum memberikan pelayanan terhadap guru, supervisor perlu mengadakan inspeksi terlebih dahulu. Inspeksi tersebut dimaksudkan sebagai usaha mensurvei seluruh sistem pendidikan yang ada, guna menemukan masalah-masalah, kekurangan-kekurangan, baik pada guru, murid, perlengkapan, kurikulum, tujuan pendidikan, metode mengajar, maupun perangkat lain disekitar keadaan proses belajar-mengajar. Sebagai fungsi supervisi, inspeksi harus bersumber pada data yang aktual dan tidak pada informasi yang sudah kadaluarsa.

2) Penelitian Hasil Inspeksi Berupa Data

Data tersebut kemudian diolah untuk dijadikan bahan penelitian dengan cara ini dapat ditemukan teknik dan prosedur yang efektif sebagai keperluan penyelenggaraan pemberian bantuan kepada guru, sehingga supervisi dapat berhasil dengan memuaskan.

Langkah – langkah yang dapat ditempuh dalam melaksanakan supervisi sekurang – kurangnya adalah :

- a) Menemukan masalah yang ada pada situasi belajar mengajar
- b) Mencoba mencari pemecahan yang diperkirakan efektif
- c) Menyusun program perbaikan
- d) Mencoba cara baru, dan
- e) Merumuskan pola perbaikan yang ada standar untuk pemakaian yang lebih luas.

3) Penilaian

Kegiatan penilaian berupa usaha untuk mengetahui segala fakta yang mempengaruhi kelangsungan persiapan, penyelenggaraan dan hasil pengajaran.

4) Latihan

Berdasarkan hasil penelitian dan kemudian diadakan latihan. Pelatihan ini dimaksudkan untuk memperkenalkan cara – cara baru sebagai upaya perbaikan dan atau peningkatan. Hal inipun bisa sebagai pemecahan atas masalah – masalah yang dihadapi. Pelatihan ini dapat berupa lokakarya, seminar, demonstrasi mengajar, simulasi, observasi, saling mengunjungi atau cara lain yang dipandang efektif.

5) Pembinaan

Pembinaan atau pengembangan merupakan lanjutan dan kegiatan memperkenalkan cara – cara baru. Kegiatan ini dimaksudkan untuk menstimulasi, mengarahkan, memberi semangat agar guru – guru mau menerapkan cara – cara baru yang diperkenalkan sebagai hasil penemuan penelitian, termasuk dalam hal ini membantu guru – guru memecahkan masalah dan kesulitan dalam menggunakan cara – cara baru.⁵

Pada asas – asas yang berlaku. Dengan asas – asas tersebut menjadikan supervisi pendidikan yang baik yang mengarahkan perhatiannya pada dasar – dasar pendidikan dan cara-cara belajar serta perkembangannya dalam pencapaian tujuan umum pendidikan. kinerja supervisi pendidikan adalah perbaikan dan perkembangan proses belajar – mengajar secara total. Misalnya memperbaiki mutu mengajar guru, membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas, termasuk didalamnya pengadaan fasilitas yang menunjang kelancaran proses belajar-mengajar, peningkatan mutu pengetahuan, dan keterampilan guru – guru, pemberian bimbingan dan pembinaan dalam hal implementasi kurikulum, pemilihan dan penggunaan metode mengajar, alat-alat pelajaran prosedur dan tehnik evaluasi pengajaran dan sebagainya.

Dengan memahami fungsi supervisi, bahwa tujuan supervisi adalah mengembangkan situasi belajar-mengajar yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar, meningkatkan efektivitas dan efesiensi belajar-mengajar, mengendalikan penyelenggaraan bidang teknis edukatif disekolah sesuai dengan ketentuan-ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan; menjamin agar kegiatan sekolah berlangsung sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga berjalan lancar dan memperoleh hasil dan optimal, menilai keberhasilan sekolah dalam pelaksanaan tugasnya, memberikan bimbingan langsung untuk memperbaiki kesalahan, kekurangan, dan kekhilafan serta membantu memecahkan masalah yang dihadapi sekolah, sehingga dapat memecahkan kesalahan yang lebih jauh.⁶

D. PERANAN SUPERVISI

Dilihat dari fungsi supervisi, tampak dengan jelas peranan supervisi

⁵ Cicih Sutarsih dan Nurdin, TIM Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, cet ke 4. 2011), h.314-315.

⁶Herabudin, *op.cit.* h. 199 - 200

itu. Peranan tampak dalam kinerja supervisor yang melaksanakan tugasnya. Mengenai peranan supervisi dapat dikemukakan berbagai pendapat ahli. Seperti pendapat Peter F. Olivia yang dikutip oleh Piet A. Sahertian, bahwa seorang supervisor dapat berperan sebagai : (1) Koordinator, (2) Konsultan, (3) Pemimpin kelompok, (4) Evaluator.⁷

Sebagai koordinator, keberadaan pengawas pendidikan dapat menjelaskan program belajar mengajar, tugas anggota staf berbagai kegiatan yang berbeda-beda diantara guru-guru. Contoh kongkrit mengkoordinasi tugas mengajar satu mata pelajaran yang dibina oleh berbagai guru.

Keberadaan pengawas sebagai konsultan dapat memberi bantuan, bersama mengkonsultasikan masalah yang dialami guru baik secara individual maupun secara kelompok.

Sebagai pemimpin kelompok, pengawas dapat memimpin sejumlah staf guru dalam mengembangkan potensi kelompok, pada saat mengembangkan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan profesional guru – guru secara bersama. Sebagai pemimpin kelompok maka supervisor dapat mengembangkan keterampilan dan kiat-kiat bekerja untuk kelompok (*Working for the group*) bekerja kelompok dan bekerja melalui kelompok.

Sebagai evaluator, keberadaan supervisor dapat membantu guru-guru dalam menilai hasil dan proses belajar, dapat menilai kurikulum yang sedang dikembangkan. Supervisor juga belajar menatap dirinya sendiri dibantu dalam merefleksikan dirinya, yaitu konsep dirinya, ide/ cita-cita dirinya dan realitas dirinya.

Keempat komponen diatas digunakan supervisor dalam rangka melaksanakan tugas pokoknya sebagai seorang pengawas atau supervisor pendidikan pada sekolah yang dibinanya dengan demikian kehadiran pengawas bukan untuk mencari kesalahan sebagai dasar untuk memberi hukuman, maka tetapi harus menjadi mitra guru dan sekolah dalam membina dan mengembangkan mutu pendidikan sehingga dengan cara bertahap kinerja sekolah semangkin meningkat menuju tercapainya sekolah yang efektif. Prinsip kepengawasan harus dilaksanakan dengan tetap memperhatikan kode etik pengawas satuan pendidikan. kode etik yang dimaksud minimal berisi sembilan hal sesuai dengan yang terdapat dalam teori supervisi pembelajaran yakni :

⁷ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan* (Jakarta : PT Rineka Cipta. 2008), h.25.

1. Supervisor pembelajaran bekerja atas dasar Iman dan Taqwa serta mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
2. Supervisor pembelajaran bangga dalam mengemban tugasnya.
3. Supervisor pembelajaran memiliki pengabdian yang tinggi dalam menekuni tugas pokok dan fungsinya.
4. Supervisor pembelajaran bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas profesinya.
5. Supervisor pembelajaran menjaga citra dan nama baik profesinya.
6. Supervisor pembelajaran menjunjung tinggi disiplin dan etos kerja dalam melaksanakan tugas profesionalnya.
7. Supervisi pembelajaran mampu menampilkan keberadaan dirinya sebagai supervisor profesional dan tokoh yang diteladani.
8. Supervisor pembelajaran sigap dan terampil dalam menanggapi dan membantu pemecahan masalah-masalah yang dihadapi semua pemangku kepentingan atau sekolah binaannya.
9. Supervisor pembelajaran memiliki rasa kesetiakawanan sosial yang tinggi, baik terhadap semua pemangku kepentingan atau sekolah binaannya maupun terhadap koleganya.
10. Supervisor pembelajaran tidak membuka rahasia guru yang menjadi binaannya.
11. Supervisor pembelajaran tidak merendahkan martabat sejawatnya.⁸

Dalam pelaksanaan supervisi, makarakteristik guru yang dihadapi oleh supervisor pasti berbeda-beda. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari sisi usia dan kematangan, pengalaman kerja, motivasi maupun kemampuan guru. Karena itu, supervisor harus menerapkan pendekatan yang sesuai dengan karakteristik guru yang dihadapinya. Apabila pendekatan yang digunakan tidak sesuai maka kegiatan supervisi kemungkinan tidak akan berjalan dengan efektif.

1. Ruang Lingkup Supervisi

Dilihat dari objek supervisi itu maka yang merupakan ruang lingkup supervisi mencakup :

⁸Sudarwan Danim, H. Khairil, *Profesi Kependidikan* (Bandung : Alfabeta. Cet. Kesatu.2010), h.168-169

a. Kurikulum

Dalam pembinaan dan pengembangan kurikulum sangat dibutuhkan peran dari supervisor, pengalaman menunjukkan bahwa pembaruan kurikulum sejak tahun 1975, kurikulum 1984 yang disebut kurikulum yang disempurnakan dan kurikulum 1994, yang dikeluarkan dari Depdikbud di Jakarta lengkap dengan pedoman/petunjuk pelaksanaan. Walaupun demikian perlu sekali ada orang yang bertugas untuk membina dan menter-jemahkan kurikulum itu kepada guru-guru. Yang dijelaskan adalah latar belakang diterapkannya kurikulum itu, dan strategi implementasinya. Begitu pula kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTS), yang kemudian diubah dengan kurikulum pendidikan 2013 sebagai kurikulum baru yang berbasis kepedagogis.

b. Administrasi

Sasaran utama disini ialah proses pembelajaran. Yang dimaksud dengan proses pembelajaran adalah seperangkat kegiatan belajar yang dilakukan oleh siswa. Kegiatan belajar yang dilaksanakan siswa dibawah bimbingan guru. Guru bertugas merumuskan tujuan-tujuan yang hendak dicapai pada saat mengajar. Untuk mencapai tujuan itu guru merencanakan sejumlah pengalaman belajar. Yang dimaksud pengalaman belajar adalah segala yang diperoleh siswa sebagai hasil dari belajar (*learning experimen*).

Selain tujuan, kegiatan belajar, pengalaman belajar, juga ditingkatkan berbagai keterampilan mengajar seperti keterampilan menjelaskan, keterampilan memberi motivasi, keterampilan memberi penguatan dan keterampilan dalam mengelola kelas. Bagaimana cara menciptakan suasana belajar mengajar yang menyenangkan adalah salah satu usaha perbaikan proses belajar mengajar. Selain itu perlu dikembangkan kemampuan dan menilai hasil belajar dan proses belajar. Setiap guru yang selesai mengajar bertanya pada dirinya apakah bahan yang disajikan dapat dikuasai oleh subjek didik. Supervisor dapat mendorong guru-guru untuk mengembangkan berbagai model rancangan pembelajaran.

c. Akademik

Setiap sekolah yang dalam hal ini satuan pendidikan pasti memiliki pemimpin yang disebut kepala sekolah, namun semangat demokrasi kepemimpinan harus terus dikembangkan dengan cara proses yang kontinu, sehingga warga sekolah khususnya para guru memiliki keterampilan dalam kepemimpinan sekolah.

Seorang manajer (kepala sekolah) harus memiliki tiga keterampilan pokok yang berlaku umum bagi setiap pimpinan sebagaimana dikemukakan Katz,⁹yaitu:

1. Keterampilan tehnikal termasuk segala pengetahuan, metode dan teknik yang dimiliki seorang pemimpin dalam melakukan pekerjaan yang diperolehnya melalui pendidikan, latihan dan pengalaman.
2. Kemampuan hubungan manusia melalui syarat bagi terjalannya kerjasama dengan para anggota atau bawahan.
3. Kemampuan konseptual akan menentukan pemahaman para pimpinan terhadap kompleksitas organisasi dalam upaya pencapaian tujuan.

Untuk itu, tugas kepala atau supervisor dalam pelaksanaan supervise sangat luas. Supervisi akademik untuk maksud pemberian bantuan teknis professional pada guru-guru dan supervisi administrative bagi kegiatan adminidtrasilainnya.¹⁰ Usaha meningkatkan kemampuan guru dalam proses belajar mengajar, perlu pemahaman ulang. Mengajar tidak sekedar mengkomunikasikan pengetahuan agar diketahui subjek didik, tetapi mengajar harus diartikan menolong sipelajar agar belajar. Mengajar berarti usaha menolong sipelajar agar mampu memahami konsep yang dipahami. Selain itu mengajar harus dipersiapkan dengan baik. Guru perlu menyediakan waktu untuk mengadakan persiapan yang matang termasuk persiapan batin. Guru-guru dimotivasi agar selalu berusaha untuk merencanakan apa yang akan disajikan. Mempersiapkan diri agar tampil dalam mengajar dan menilai dengan tepat serta bertanggung jawab atas tugas mengajarnya. Bantuan yang diberikan oleh supervisor kepada guru, terdiridari :

- 1). Merancang program belajar mengajar.
- 2). Melaksanakan proses belajar mengajar.
- 3). Menilai proses dan hasil belajar.
- 4). Mengembangkan manajemen kelas.¹¹

1. Perencanaan Pembelajaran

Seorang guru harus memiliki kemampuan dalam merencanakan pembelajaran

⁹ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Ciputat: Ciputat Press, 2005), h. 162-163.

¹⁰Nurtain, *Supervisi Pengajaran* (Jakarta: Ditjen Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1989), h.85.

¹¹Sahartian, *Op.cit*, h.134

karena kegiatan yang direncanakan dengan matang akan lebih terarah dan tujuan yang diinginkan akan mudah tercapai. Seorang guru, sebelum mengajar hendaknya merencanakan terlebih dahulu program pembelajaran, membuat persiapan pembelajaran yang hendak diberikan. Atau yang lebih dikenal dengan Silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).

Rencana Pelaksanaan Pembelajaran ini dibuat oleh guru untuk setiap kali pertemuan atau bisa juga untuk 4 atau 5 kali pertemuan sekaligus. Yang terpenting Rencana Pelaksanaan Pembelajaran tersebut harus memuat lima unsur:

- a). Kompetensi Dasar
- b). Indikator
- c). Kegiatan Belajar
- d). Metode dan alat bantu
- e). Evaluasi/Penilaian.

2. Melaksanakan Proses Belajar Mengajar

Pelaksanaan kegiatan pembelajaran merupakan proses berlangsungnya belajar mengajar disekolah yang merupakan inti dari kegiatan pendidikan. Artinya merupakan proses terjadinya interaksi antara guru dan siswa dalam menyampaikan bahan pelajaran kepada siswa untuk mencapai tujuan pengajaran.

Tahapan – tahapan yang harus ditempuh oleh guru dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran adalah :

- a). Kegiatan Pendahuluan
- b). Kegiatan Inti
- c). Kegiatan Penutup.

3. Menilai Proses Dan Hasil Belajar

Evaluasi belajar dan pembelajaran adalah proses untuk menentukan nilai belajar dan pembelajaran yang dilaksanakan, dengan melalui kegiatan penilaian atau pengukuran belajar dan pembelajaran.

Evaluasi hasil belajar dalam kurikulum terbaru yang diterapkan, yang dikenal dengan kurikulum berbasis kompetensi dilakukan dengan cara sebagai berikut ;

- a). Penilaian kelas
- b). Tes kemampuan dasar

- c). Penilaian akhir
- d). Penilaian program
- e). Benchmarking.¹²

Kelima cara yang dikemukakan di atas menjadi panduan para pengawas dalam melakukan evaluasi atas hasil belajar. Pedoman dan cara ini sudah ditetapkan dalam panduan penilaian kurikulum pendidikan.

4. Mengembangkan Manajemen Kelas

Pembelajaran aktif adalah suatu pembelajaran yang mengajak siswa untuk belajar secara aktif. Menurut Hisyam Zaini dkk, yang dikutip H. Ahmad Sabri dalam buku Strategi Belajar Mengajar & Micro Teaching strategi pembelajaran aktif antara lain.

- a) *Critical Incident* (Pengalaman Penting)
Strategi ini digunakan untuk memulai pelajaran. Tujuan dari penggunaan strategi ini untuk melibatkan siswa sejak awal dengan melibatkan pengalaman mereka.
- b) *Prediction Guide* (Tebak Pelajaran)
Strategi ini digunakan untuk melibatkan siswa dalam proses pembelajaran secara aktif dari awal sampai akhir. Dengan strategi ini siswa diharapkan dapat terlibat dalam pelajaran dan tetap mempunyai perhatian ketika guru menyampaikan materi.
- c) *Group Resume* (Resume Kelompok)
Biasanya sebuah resume menggambarkan hasil yang telah dicapai oleh individu. Resume ini akan menjadi menarik untuk dilakukan dengan group dengan tujuan membantu siswa menjadi lebih akrab atau melakukan team building (kerjasama kelompok) yang anggotanya sudah saling mengenal sebelumnya. Kegiatan ini akan lebih efektif jika resume itu berkaitan dengan materi yang sedang diajarkan.
- d) *Assessment Search* (Menilai Kelas)
Strategi ini dapat dilakukan dalam waktu yang cepat dan sekaligus mengenal dan bekerja sama.

¹²Ahmad Sabri, *Strategi Belajar Mengajar & Micro Teaching* (Jakarta : PT Ciputat Press, Cet. III, 2010), h.134 - 135

- e) *Question Student Have* (Pertanyaan dari Siswa)
Tehnik ini merupakan tehnik yang mudah dilakukan yang dapat dipakai untuk mengetahui kebutuhan dan harapan siswa. Tehnik ini menggunakan elisitasi dalam memperoleh partisipasi siswa secara tertulis.
- f) *Active Knowwledge Sharing* (Saling Tukar Pengetahuan)
Strategi ini dapat digunakan untuk melihat tingkat kemampuan siswa untuk membentuk kerjasama tim.
- g) *Listening Teams* (Tim Pendengar)
Strategi ini membantu siswa untuk tetap konsentrasi dan terfokus dalam pelajaran yang menggunakan metode ceramah. Strategi ini bertujuan membentuk kelompok yang mempunyai tugas atau tanggung jawab tertentu berkaitan dengan materi pelajaran.
- h) *Synergetic Teaching* (Pengajaran Sinergis)
Strategi ini memberi kesempatan kepada siswa untuk saling berbagi hasil belajar dari materi yang sama dengan cara yang berbeda dengan membandingkan catatan mereka.
- i) *Active Debate* (Debat Aktif)
Debat bisa menjadi satu metode berharga yang dapat mendorong pemikiran dan perenungan terutama kalau siswa diharapkan dapat mempertahankan pendapat yang bertentangan dengan keyakinan mereka sendiri. Ini merupakan strategi yang secara aktif melibatkan semua siswa didalam kelas bukan hanya pelaku debatnya saja.¹³

Kegiatan supervisi menaruh perhatian utama pada bantuan yang dapat meningkatkan kemampuan profesional guru. Kemampuan profesional ini tercermin pada kemampuan guru memberikan bantuan belajar kepada muridnya. Sehingga terjadi perubahan perilaku akademik pada muridnya. Supervisi juga dilaksanakan oleh supervisor secara konstruktif dan kreatif dengan cara mendorong inisiatif guru untuk ikut aktif menciptakan suasana kondusif yang dapat membangkitkan suasana kreativitas peserta didik dalam belajar. Seorang supervisor dalam melaksanakan tugas profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah, penilik atau pengawas sekolah akan lebih berkualitas jika berlandaskan prinsip – prinsip supervisi.¹⁴ Seorang supervisor harus menjalankan

¹³Sabri, *op.cit*, h. 117

¹⁴Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran Dalam Profesi Pendidikan* (Bandung : Alfabeta, Cet. ke 2. 2012), h. 95

proses supervise dengan memperhatikan dan berpedoman kepada prinsip-prinsip supervisor tersebut agar hasilnya lebih maksimal.

d. Manajerial

Menitik beratkan pengamatan supervisor pada aspek – aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya pembelajaran. Sasaran supervisi manajerial adalah membantu kepala sekolah dan tenaga kependidikan disekolah dibidang administrasi sekolah.

Menurut Myers dan Stonehill sebagaimana dikutip Jerry H. Makawimbang dalam buku *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan* menjelaskan Manajemen Mutu Pendidikan adalah strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan mentransfer otoritas pengambilan keputusan sekolah secara individual oleh kepala sekolah. Manajemen mutu pendidikan diharapkan menjadi acuan dalam memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif. Terkait dengan manajemen mutu sekolah, paling tidak sekolah harus menjawab beberapa pertanyaan berikut ini : *Pertama* , bagaimana produk sekolah (lulusan) yang diharapkan oleh masyarakat, dalam hal ini adalah pelanggan. *Kedua*, bagaimana desain proses pembelajaran harus dilakukan. *Ketiga*, bagaimana menjalankan proses pembelajaran agar efisien dan efektif, dan *Keempat*, bagaimanakah lulusan agar dapat berkualitas dan berkompetisi.

Bertitik tolak dari fungsi-fungsi manajemen yang umumnya dikenal sebagai fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan/penggerakan atau pemimpin dan kontrol/pengawasan serta evaluasi,¹⁵ maka peran kepala sekolah sangat strategis dalam efektivitas supervise pendidikan. Dengan berfungsinya manajemen kepengawasan maka peran kepala sekolah dan supervisor dalam memperbaiki kompetensi guru akan dapat diharapkan mempercepat kemajuan sekolah untuk menjadi sekolah efektif. Oleh karena itu, diperlukan adanya kemauan kepala sekolah mendisain strategi perubahan guru yang berbasis kepada peningkatan profesionalitas berkelanjutan di sekolah melalui latihan-latihan profesional dalam berbagai bidang baik fokus pada kurikulum, strategi pembelajaran, perancangandan pemanfaatan media, evaluasi berbasis kinerja belajar, dan kemampuan penelitian ilmiah bagi para guru untuk memecahkan masalah pembelajaran secara empiris.

¹⁵ Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung : Alfabeta, Cet. kesatu, 2011), h.94

E. PENUTUP

Bahwa sebagai pendidik, guru membutuhkan bantuan profesional guna meningkatkan kemampuannya melaksanakan tugas pembelajaran. Bantuan yang diperlukan antara lain penyegaran dalam menyusun dan mendesain rencana dan program pengajaran dalam bentuk dokumen–dokumen pembelajaran. Disamping bantuan mengenai dokumen pembelajaran guru juga membutuhkan bantuan dalam menyiapkan dan menggunakan model, strategi, pendekatan, metode dan teknik pembelajaran yang dapat membelajarkan peserta didik untuk mencapai kompetensi yang ditentukan. Semua bantuan peningkatan kemampuan mengajar yang diperlukan guru tersebut dapat dilakukan melalui kegiatan supervisi pendidikan yang dilakukan oleh sejawat guru, kepala sekolah, maupun pengawas sekolah.

Seorang supervisor harus mempunyai kemampuan menggunakan pendekatan ilmiah dalam hal supervisi manajerial dan supervisi akademik. Kegunaannya adalah untuk peningkatan kualitas pembelajaran. Sejalan dengan uraian diatas, maka kompetensi pengawas sekolah akan mencakup kemampuan yang direfleksikan pada pengetahuan, sikap dan keterampilan yang dituntut untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi jabatan profesional sebagai pengawas sekolah. Kemampuan yang harus dimiliki pengawas tersebut searah dengan kebutuhan manajemen pendidikan di sekolah, tuntutan kurikulum, kebutuhan masyarakat dan perkembangan ilmu pengetahuan teknologi dan seni yang mendukung layanan belajar semakin berkualitas.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Engkoswara, Aan Komariah. *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011
- Danim, Sudarwan, H.Khairil. *Profesi Kependidikan*, Bandung : Alfabeta, 2010.
- Gunawan, Ary.H. *Administrasi Sekolah, Administrasi Pendidikan Mikro*, Jakarta: PT Rineka, 1996.
- Herabudin. *Administrasi & Supervisi Pendidikan*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2009.
- Makawimbang, Jerry H. *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Nurtain, *Supervisi Pengajaran (Teori dan Praktek)*, Jakarta: Ditjen Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1989.

- Sabri, Ahmad. *Strategi Belajar Mengajar & Mikro Teaching*, Jakarta : PT Ciputat Press, 2010.
- Suhartian, Piet.A. *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*, Jakarta: PT Rineka, 2008
- Sutarsih, Cici, Nurdin. Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesiaa. *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alvabeta, 2011.
- Syafaruddin. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Ciputat, Ciputat Press 2005)
- Syaiful Sagala. *Supervisi Pembelajaran Dalam Profesi Pendidikan*, Bandung : Alvabeta, 2012.



SUPERVISI PEMBELAJARAN



Oleh: Abdul Hamid Tanjung

A. PENDAHULUAN

Dengan perubahan sistem pendidikan nasional dari sentralisasi ke desentralisasi, terjadi perubahan dunia pendidikan sehingga memunculkan situasi yang berbeda dari keadaan sebelumnya. Pada masa sentralistik segala sesuatu terjadi bersifat menunggu dari pemerintah pusat. Pengadaan bangunan sekolah, kurikulum, jumlah murid, buku pelajaran, cara mengajar dan sebagainya ditetapkan dan diselenggarakan oleh pemerintah secara sentral atau pusat. Kewajiban kepala sekolah dan guru-guru sebagian besar hanyalah menjalankan apa yang telah ditetapkan dan diinstruksikan. Dengan adanya desentralisasi, penyelenggaraan pendidikan di sekolah (otonomi sekolah) menjadi titik sentral; pada penyelenggaraan pendidikan masyarakat juga diikutsertakan dan turut serta dalam usaha-usaha pendidikan, dengan melaksanakan manajemen berbasis sekolah.¹

Pengawasan dan supervisi merupakan dua istilah yang merupakan terjemahan dari salah satu fungsi manajemen, yaitu fungsi “*controlling*”. Terdapat dua pandangan yang berbeda terhadap makna kedua istilah ini. Di satu sisi ada yang berpendapat bahwa kedua istilah ini sama dan pendekatannya. Sedangkan di sisi lain ada yang mengatakan istilah pengawasan lebih bersifat otoriter atau direktif, sedangkan istilah supervisi lebih bersifat demokratis.²

Salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai pembina dan pembimbing guru agar bekerja dengan benar dalam proses pembelajaran siswanya. Supervisi

¹ Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Gaung Persada, 2009), h. 50.

² *Ibid*

pembelajaran mempunyai tiga prinsip, yaitu: (a) supervisi pembelajaran langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam mengelola proses belajar mengajar, (b) perilaku supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain dengan jelas, (c) tujuan supervisi pembelajaran adalah guru makin mampu menjadi fasilitator dalam belajar bagi siswanya.³

Supervisi merupakan salah satu upaya peningkatan kualitas guru yang merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan secara komprehensif dan kontinu.⁴ Sehubungan dengan hal tersebut maka dalam tulisan ini akan dipaparkan kajian tentang supervisi pembelajaran.

B. SUPERVISI PEMBELAJARAN

1. Pengertian Supervisi Pembelajaran

Supervisi pembelajaran didefinisikan sebagai “usaha menstimulir, mengkoordinir, dan membimbing pertumbuhan guru-guru di sekolah, baik secara individual maupun kelompok dengan tenggang rasa dan tindakan-tindakan pedagogis yang efektif, sehingga mereka lebih mampu menstimulir dan membimbing pertumbuhan masing-masing siswa agar lebih mampu berpartisipasi di dalam masyarakat yang demokratis.”⁵

Pendapat lain mengemukakan pengertian supervisi pembelajaran sebagai usaha mendorong, mengkoordinir, dan menstimulir serta menuntun pertumbuhan guru-guru secara berkesinambungan di suatu sekolah baik secara individual maupun kelompok agar lebih efektif melaksanakan fungsi pembelajaran.⁶

Dalam bidang pendidikan, supervisi mengandung konsep umum yang sama namun disesuaikan dengan aktivitas-aktivitas pembelajaran. Supervisi pembelajaran merupakan bagian dari supervisi pendidikan. Tujuan dari supervisi pendidikan adalah peningkatan mutu pembelajaran melalui perbaikan mutu dan pembinaan terhadap profesionalisme guru.⁷

Supervisi pembelajaran diartikan sebagai serangkaian kegiatan membantu

³Mukhtar dan Iskandar, *Op.cit*, h. 51.

⁴*Ibid.*

⁵Abd. Kadim Masaong, *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru* (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2012), h. 3.

⁶*Ibid.*

⁷Mukhtar, *Orientasi*, h. 51.

guru untuk mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran.⁸

Senada dengan ini, menurut Alton, Frish, dan Neville, ada tiga konsep pokok dalam pengertian supervisi pembelajaran, yaitu:⁹

1. Supervisi pembelajaran harus secara langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam proses pembelajaran.
2. Perilaku supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain secara ofisial, jelas kapan mulai dan kapan mengakhiri program pengembangan tersebut.
3. Tujuan akhir supervisi pembelajaran adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi proses pembelajaran bagi para siswanya.

Upaya peningkatan mutu pembelajaran dan profesional guru dapat melalui supervisi pembelajaran. Pelaksanaan supervisi pengajaran perlu dilakukan secara sistematis oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah bertujuan memberikan pencerahan, pembinaan, pemberdayaan, inovasi kepada guru-guru agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien.

Prinsip kepengawasan harus dilaksanakan dengan tetap memperhatikan kode etik pengawas satuan pendidikan. Kode etik yang dimaksud minimal berisi 9 hal sesuai dengan yang terdapat dalam teori supervisi pembelajaran, yakni :

1. Supervisor pembelajaran bekerja atas dasar Iman dan Taqwa serta mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
2. Supervisor pembelajaran bangga dalam mengemban tugasnya.
3. Supervisor pembelajaran memiliki pengabdian yang tinggi dalam menekuni tugas pokok dan fungsinya.
4. Supervisor pembelajaran bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas profesinya.
5. Supervisor pembelajaran menjaga citra dan nama baik profesinya.
6. Supervisor pembelajaran menjunjung tinggi disiplin dan etos kerja dalam melaksanakan tugas profesionalnya.
7. Supervisi pembelajaran mampu menampilkan keberadaan dirinya sebagai supervisor profesional dan tokoh yang diteladani.

⁸Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h. 115

⁹Mukhtar, *Op.cit*, h. 51.

8. Supervisor pembelajaran cakap dan terampil dalam menanggapi dan membantu pemecahan masalah-masalah yang dihadapi semua pemangku kepentingan atau sekolah binaannya.
9. Supervisor pembelajaran memiliki rasa kesetiakawanan sosial yang tinggi, baik terhadap semua pemangku kepentingan atau sekolah binaannya maupun terhadap koleganya.
10. Supervisor pembelajaran tidak membuka rahasia guru yang menjadi binaannya.
11. Supervisor pembelajaran tidak merendahkan martabat sejawatnya.¹⁰

Dalam pelaksanaan supervisi, karakteristik guru yang dihadapi oleh supervisor pasti berbeda-beda. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari sisi usia dan kematangan, pengalaman kerja, motivasi maupun kemampuan guru. Karena itu, supervisor harus menerapkan pendekatan yang sesuai dengan karakteristik guru yang dihadapinya. Apabila pendekatan yang digunakan tidak sesuai maka kegiatan supervisi kemungkinan tidak akan berjalan dengan efektif.

C. TUJUAN DAN FUNGSI SUPERVISI PEMBELAJARAN

1. Tujuan Supervisi Pembelajaran.

Tujuan dari supervisi pembelajaran adalah peningkatan mutu pembelajaran melalui perbaikan mutu dan pembinaan terhadap profesionalisme guru.¹¹

Salah satu tanggung jawab penting seorang administrator pendidikan baik sebagai kepala dinas pendidikan, pengawas, penilik, maupun kepala sekolah adalah perbaikan program pendidikan di sekolah-sekolah yang menjadi tanggungannya. Sehubungan dengan tanggung jawab ini, suatu program kegiatan supervisi untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pembelajaran di sekolah-sekolah perlu dikembangkan.¹²

Supervisi bertujuan mengembangkan situasi kegiatan pembelajaran yang lebih baik ditujukan pada pencapaian tujuan pendidikan sekolah, mem-

¹⁰Sudar wan Danin, Khairil, *Profesi Kependidikan* (Bandung: Alfabeta. Cet. Kesatu, 2010), h. 168-169.

¹¹Mukhtar, *Orientasi*, h. 52.

¹²<http://NopisWong.blogspot.com/2011/3/30/supervisipembelajaran>, Diakses. 10 Mei 2013, pukul 23.55 wib.

bimbing pengalaman mengajar guru, menggunakan alat-alat pembelajaran yang modern, dan membantuguru dalam menilai kemajuan peserta didik.¹³

Tujuan umum supervisi pembelajaran adalah untuk mengembangkan situasi pembelajaran yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar; melalui supervisi pembelajaran diharapkan kualitas pengajaran yang dilakukan oleh guru semakin meningkat, baik dalam mengembangkan kemampuan, yang selain ditentukan oleh tingkat pengetahuan dan keterampilan mengajar yang dimiliki oleh tingkat pengetahuan dan keterampilan mengajar yang dimiliki oleh seorang guru, juga pada peningkatan komitmen, kemauan, dan motivasi yang dimiliki guru tersebut.¹⁴

2. Fungsi Supervisi Pembelajaran

Fungsi utama supervisi adalah perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran serta pembinaan pembelajaran sehingga terus dilakukan perbaikan pembelajaran.¹⁵

Supervisi pembelajaran berfungsi untuk memperbaiki situasi pembelajaran melalui pembinaan profesionalisme guru. Briggs menyebutkan fungsi supervisi sebagai upaya mengkodinir, menstimulir dan mengarahkan pertumbuhan guru-guru”.¹⁶

Supervisi pembelajaran memiliki fungsi penilaian (*evaluation*) yaitu penilaian kinerja guru dengan jalan penelitian, yakni mengumpulkan informasi dan fakta-fakta mengenai kinerja guru dengan cara melakukan penelitian. Kegiatan evaluasi dan penelitian ini merupakan usaha perbaikan (*improvement*), sehingga berdasarkan data dan informasi yang mestinya sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerja guru dalam pembelajaran.¹⁷

Swearingen mengemukakan delapan fungsi utama supervisi pendidikan, yaitu:

1. Mengkoordinir semua usaha sekolah.
2. Memperlengkapi kepemimpinan sekolah.
3. Memperluas pengalaman guru-guru/staf.

¹³Mukhtar,*Op.cit*, h. 52.

¹⁴*Ibid*, h. 53.

¹⁵Piet. A. Sahertian, *Konsep-konsep dan teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 131.

¹⁶Masaong, *op.cit*, h. 7.

¹⁷*Ibid*, h. 7.

4. Menstimulir usaha-usaha yang kreatif.
5. Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus.
6. Menganalisis situasi belajar mengajar.
7. Memberikan pengetahuan dan skill kepada setiap anggota staf.
8. Mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan staf dan kemampuan mengajar guru.¹⁸

Dengan berbagai fungsi supervisi pendidikan sebagaimana dikemukakan di atas menunjukkan betapa luasnya dampak yang mungkin dihasilkan oleh supervisor terhadap pendidikan. Penanganan masalah guru dalam pembelajaran dapat dicarikan solusinya oleh supervisor untuk meningkatkan kemampuan guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

D. PRINSIP-PRINSIP SUPERVISI PEMBELAJARAN

Dalam supervisi pembelajaran, ada beberapa prinsip pokok yang dapat dijadikan pedoman dalam menyempurnakan aktivitas pembelajaran, yaitu:¹⁹

1. Supervisi merupakan bagian integral dari program pendidikan, ia merupakan jasa yang bersifat kooperatif dan mengikutsertakan. Karenanya, para guru hendaknya dilibatkan secara lebih leluasa dalam pengembangan program supervisi.
2. Semua guru memerlukan dan berhak atas bantuan supervisi.
3. Supervisi hendaknya disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan perseorangan dari personil sekolah.
4. Supervisi hendaknya membantu menjelaskan tujuan-tujuan dan sasaran pendidikan, dan hendak menerangkan implikasi-implikasi dari tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran itu.
5. Supervisi hendaknya membantu memperbaiki sikap dan hubungan dari semua anggota staf sekolah, dan hendaknya membantu dalam pengembangan hubungan sekolah dengan masyarakat secara baik.
6. Tanggung jawab bagi pengembangan program supervisi berada pada kepala sekolah bagi sekolahnya dan penilik/pengawas bagi sekolah-sekolah

¹⁸Masaong, *op.cit*, h. 8.

¹⁹ Depdiknas, *Dimensi Kompetensi Kepribadian & Kompetensi Sosial (Bahan belajar mandiri Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah)*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan), 2009.

yang berada di wilayahnya. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah adalah pejabat supervisi yang utama bagi sekolahnya. Pejabat-pejabat supervisi di kantor dinas pendidikan harus selalu bekerja melalui, dan dalam harmoni dengan kepala sekolah.

7. Harus ada dana yang memadai bagi program-program kegiatan supervisi dalam anggaran tahunan, serta personil, material, dan perlengkapan yang mencukupi kebutuhan.
8. Efektivitas program supervisi hendaknya dinilai secara periodik oleh para peserta. Tidak ada perbaikan yang bisa terjadi jika tidak bisa ditentukan apa yang dicapai.
9. Supervisi hendaknya membantu menjelaskan dan menerapkan dalam praktek penemuan penelitian pendidikan yang mutakhir.
10. Supervisi semakin bertambah diangkat dari situasi tertentu daripada dipaksakan dari atas.

Senada dengan hal di atas, agar supervisi pembelajaran dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, maka perlu diperhatikan prinsip-prinsip di bawah ini, yaitu:

1. **Praktis**, yaitu dapat dikerjakan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.
2. **Fungsional**, yaitu sebagai sumber informasi bagi pengembangan manajemen pendidikan melalui peningkatan proses pembelajaran.
3. **Relevansi**, yaitu pelaksanaan supervisi hendaknya sesuai dengan dan menunjang pelaksanaan proses pembelajaran yang berlangsung.
4. **Ilmiah**, yaitu supervisi perlu dilakukan secara sistematis, terprogram, dan berkesinambungan.
5. **Objektif**, yaitu menggunakan prosedur dan instrumen yang *valid* (tepat) dan *reliabel* (dapat dipercaya).
6. **Demokrasi**, yaitu pengambilan keputusan dilakukan melalui musyawarah untuk mencapai mufakat.
7. **Kooperatif**, yaitu adanya semangat kerja sama antara supervisor dengan guru.
8. **Konstruktif dan kreatif**, yaitu berusaha memperbaiki kelemahan atau kekurangan serta secara kreatif berusaha meningkatkan proses kerjanya.²⁰

²⁰ Mukhtar, *Op.cit*, h. 55.

Selain prinsip-prinsip yang telah dikemukakan, Rivai (1981) membagi prinsip-prinsip supervisi atas dua bagian, yaitu prinsip positif dan prinsip negatif.

1. Prinsip-prinsip Positif

- a. Supervisi harus *konstruktif* dan *kreatif*.
- b. Supervisi harus lebih berdasarkan sumber *kolektif* kelompok daripada usaha-usaha supervisi sendiri.
- c. Supervisi harus didasarkan atas hubungan *profesional*, bukan atas dasar hubungan pribadi.
- d. Supervisi harus dapat mengembangkan segi-segi kelebihan pada yang dipimpin.
- e. Supervisi harus dapat memberikan perasaan aman pada anggota-anggota kelompoknya.
- f. Supervisi harus *progresif*.
- g. Supervisi harus didasarkan pada keadaan yang *riil* dan sebenarnya.
- h. Supervisi harus sederhana dan *informal* dalam pelaksanaannya.
- i. Supervisi harus obyektif dan sanggup mengadakan "*self evaluation*".

2. Prinsip-prinsip Negatif

- a. Supervisi tidak boleh bersifat mendesak/direktif,
- b. supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat/kedudukan atau atas dasar kekuasaan pribadi.
- c. Supervisi tidak boleh dilepaskan dari tujuan pendidikan dan pengajaran (*the ultimate educative goals*).
- d. Supervisi tidak boleh terlalu banyak mengenai soal-soal yang mendetail mengenai cara-cara mengajar dan bahan pembelajaran.
- e. Supervisi tidak boleh mencari-cari kesalahan dan kekurangan guru/staf.
- f. Supervisi tidak boleh terlalu cepat mengharapkan hasil dan lekas kecewa.²¹

Salah satu tugas supervisor adalah membantu guru-guru memperbaiki situasi pembelajaran dalam arti luas. Dalam rangka menganalisis kurikulum yang diterapkan di sekolah, maka kepala sekolah selaku supervisor adalah membantu para guru dalam meningkatkan profesi mengajar.²²

²¹Masaong, *op.cit*, h. 9.

²²www.blog'sMediapembelajaran.com (Diposting tanggal 9 Mei 2013, pukul 21.45 wib).

Kemampuan yang dimaksud disini meliputi; kemampuan guru dalam memahami strategi pembelajaran, merumuskan tujuan pembelajaran, menyusun berbagai pengalaman belajar dan keaktifan belajar, serta meningkatkan keterampilan dasar mengajar yang dimiliki oleh guru tersebut.²³

Seorang manajer (kepala sekolah) harus memiliki tiga keterampilan pokok yang berlaku umum bagi setiap pimpinan sebagaimana dikemukakan oleh Katz,²⁴ yaitu:

1. Keterampilan teknis termasuk segala pengetahuan, metode dan teknik yang dimiliki seorang pemimpin dalam melakukan pekerjaan yang diperolehnya melalui pendidikan, latihan dan pengalaman.
2. Kemampuan hubungan manusia melalui syarat bagi terjalannya kerjasama dengan para anggota atau bawahan.
3. Kemampuan konseptual akan menentukan pemahaman para pimpinan terhadap kompleksitas organisasi dalam upaya pencapaian tujuan.

Mengacu kepada pendapat Owens tentang karakteristik sekolah efektif, yaitu; (1) Kepemimpinan yang kuat oleh kepala sekolah, (2) Harapan yang tinggi kepala sekolah dan para guru bagi prestasi pelajar, (3) Menekankan penguasaan pada kemampuan dasar, (4) Lingkungan sekolah yang teratur, (5) Evaluasi terhadap pelajar secara sistematis, (6) Peningkatan waktu atas tugas pengajaran dan pembelajaran.²⁵

Administrasi Islam juga tegak diatas prinsip perencanaan, organisasi, supervisi, pengawasan (*sensorship*) dan *follow-up* yang menjadikannya suatu sistem yang utuh, sesuai dengan sistem yang paling mutakhir dalam administrasi, sebab ia terdiri dari kerja-kerja, fungsi, dan proses-proses administratif.²⁶ yang telah dibahas sebagaimana dipaparkan terdahulu.

E. PENUTUP

Agar kegiatan supervisi pendidikan secara umum, dan supervisi pembelajaran

²³ Mukhtar, *Op.cit.* . h. 55.

²⁴ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Ciputat: Ciputat Press, 2005), h. 162-163.

²⁵ Robert. G. Owens, *Organizational Behavior in Education* (Amerika: Allyn and Bacon, 1995). h. 309.

²⁶ Hasan Langgulung, *Asas-Asas Pendidikan Islam* (Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1988), h. 231.

secara khusus dapat berjalan dengan lancar, seorang supervisor dapat menggunakan berbagai alat bantu. Alat-alat bantu itu dipergunakan dengan maksud untuk memungkinkan pertumbuhan kecakapan dan perkembangan penguasaan pengetahuan oleh guru-guru/orang-orang yang disupervisi sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu pendidikan khususnya. Alat-alat bantu tersebut, antara lain

1. Perpustakaan profesional dan perpustakaan sekolah.
2. Buku kurikulum/rencana pelajaran dan buku pegangan guru.
3. Buletin pendidikan dan buletin sekolah.
4. Penasehat ahli dan *resource person*.

Keterampilan dan sikap dalam berkomunikasi akan sangat menentukan bagaimana pengembangan kualitas pendidikan oleh pengawas sekolah. Terutama dalam membentuk jaringan kemitraan dengan *share* atau *stakeholder* dan tim kerjasama untuk melayani pelanggan.

Kajian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran terhadap dunia pendidikan, khususnya tentang pentingnya supervisi pembelajaran yang efektif dan efisien dalam lembaga pendidikan Islam.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Bafadal, Ibrahim. *Supervisi Pengajaran*, Jakarta: Bumi Aksara, 1992
- Danin, Sudarwan, Khairil. *Profesi Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Depdiknas, *Dimensi Kompetensi Kepribadian & Kompetensi Sosial* (Bahan Belajar Mandiri Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah), Jakarta: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan, 2009.
- <http://Nopis Wong.blogspot.com//2011/3/31/supervisipembelajaran>, Diakses: 10 Mei 2013, Pukul 23.55 wib.
- Iskandar, dan Mukhtar. *Orientasi Baru Saupervisi Pendidikan*, Jakarta: Gaung Persada (GP Press), 2009.
- Langgulang, Hasan. *Asas-Asas Pendidikan Islam* Jakarta: Pustaka Al-Husna, Cet. Kedua, 1988.
- Masaong, A. K. *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapsitas Guru*, Bandung: Alfabeta, Cet. Kesatu, 2012.
- Owens, Robert, G. *Organizational Behavior in Education*, New York: Allyn and Bacon, 1995.

Sahertian, Piet, A. *Konsep Dasar dan Teknik Supevisi Pendidikan*, Jakarta: PT Rineka, 2008.

Syafaruddin. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Ciputat: Ciputat Press, 2005.

www.blog'sMediapembelajaran.com, Diposting: 9 Mei 2013, Pukul 21.45 wib.



PERSPEKTIF SUPERVISI PEMBELAJARAN DI SEKOLAH



Oleh: Salamauddin

A. PENDAHULUAN

Efektivitas pendidikan dapat diketahui dari efektivitas pengajaran yang dilakukan oleh guru. Karena melalui peran seorang guru arah pembelajaran siswa akan semakin jelas, termasuk strategi pembelajaran dalam menyampaikan materi pelajaran agar terjadi perubahan perilaku siswa (kognitif, afektif, dan psikomotor). Melalui evaluasi terhadap proses dan hasil pembelajaran dapat diketahui tingkat pencapaian tujuan pembelajaran. Dalam konteks ini dipahami bahwa: efektivitas pengajaran perlu hati-hati dan berpikir reflektif, tentang apa yang diajarkan guru dan pengaruh tindakannya atas kemampuan social siswa dan pembelajaran akademik.¹

Untuk itu secara manajerial perlu upaya memastikan pelaksanaan pembelajaran dengan cermat dan terarah sesuai realitas pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru, sehingga pengawasan atau supervisi pembelajaran menjadi kegiatan yang penting sekali untuk menjamin ketercapaian tujuan melalui pembelajaran yang kondusif. Dalam bidang pendidikan, supervisi mengandung konsep umum yang sama namun disesuaikan dengan aktivitas-aktivitas pembelajaran. Supervisi pembelajaran adalah bagian dari supervisi pendidikan.²

Kegiatan pengawasan merupakan kegiatan yang penting dilakukan untuk menjamin terlaksananya kegiatan pendidikan dan pencapaian tujuannya,

¹ Richard L. Arends, *Learning to Teach* (New Jersey: Mc Graw Hill, 201), h. 21.

² Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Gaung Persada Press, Cet. 1, 2009), h.

karena pemanfaatan sejumlah sumber daya untuk pelaksanaan pendidikan tidak akan berarti tanpa adanya pengawasan yang bagus dan dilakukan secara berkesinambungan. Tidak pula berarti bahwa dengan bagusnya pelaksanaan pendidikan akan maka berhenti kegiatan pengawasan. Kegiatan pengawasan pendidikan itu tetap harus dilakukan karena dunia pendidikan terus berkembang kepada hal-hal baru yang memunculkan berbagai kerumitan.

Kegiatan supervisi pendidikan sebagai usaha mengontrol pelaksanaan kegiatan pendidikan secara keseluruhan yang meliputi berbagai sumber daya pendidikan. Hal yang termasuk didalam adalah roh dari bagian sumber daya tersebut adalah pendidik dan anak didik. Maka dua unsur ini tidak bisa dipisah dari dunia pendidikan. Komponen itulah yang secara langsung menjadi sasaran dari pembenahan pemerintah melalui system pendidikan nasional di samping unsur-unsur pendukung lainnya.

Untuk menjamin terlaksanannya pendidikan yang sudah diprogramkan maka upaya melihat dan memperbaiki proses pembelajaran dan pengajaran menjadi sangat urgen untuk dievaluasi terkait dengan semua penggunaan sumberdaya, proses dan hasilnya. Hal ini beralasan bahwa ketika proses pembelajaran tidak bisa berjalan dengan baik maka dipastikan agenda menyukseskan pendidikan juga terkendala, walaupun dari sektor-sektor lain didukung oleh berbagai potensi dan sumber daya.

Dalam hal ini kegiatan supervisi pembelajaran sebagai usaha untuk memperbaiki berbagai persoalan yang dihadapi oleh tenaga pendidikan dalam menjalankan profesinya sebagai guru.

Supervisi pembelajaran memberikan pelayanan pengajaran untuk menumbuhkan proses belajar mengajar yang baik dan dapat menjaga keseimbangan pelaksanaan tugas staf mengajar. Tugas supervisor tersebut memberi petunjuk bahwa manajemen pendidikan tampak bahwa kepala sekolah secara otomatis berfungsi sebagai supervisor, disamping para supervisor yang ditunjuk oleh pemerintah. Tanggung jawab mereka sebagai supervisor adalah memajukan pembelajaran dan menjamin kualitas pelayanan belajar serta administrasi pendidikan dilakukan dengan baik dan benar.

B. HAKIKAT SUPERVISI PEMBELAJARAN

1. Supervisi Pembelajaran

Supervisi pembelajaran merupakan bagian dari supervisi pendidikan,

dalam pembahasan ini kita dapat memisah dua padanan kata antara *Supervisi* dengan *Pembelajaran*.

a. Pengertian Supervisi

Supervisi diadopsi dari bahasa Inggris “*supervision*” yang berarti pengawa/kepengawasan,³ supervisi secara sederhana dapat juga diartikan sebagai pemantauan dari atas untuk mengawasi kinerja orang atau lembaga yang secara hirarki lebih rendah.⁴

Dari pengertian sederhana ini dapat disimpulkan bahwa supervisi atau pengawasan itu usaha untuk mengontrol dan memantau agar lembaga/organisasi itu berjalan sesuai dengan tujuan yang sudah dirumuskan dan program yang sudah direncanakan dari awal.

Namun jika dilihat dalam konteks pendidikan supervisi berarti suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.⁵ Pengertian supervisi dalam pendidikan mempunyai ruang lingkup yang sangat luas, ini dikarenakan rumitnya menata masalah pendidikan nasional.

b. Pengertian Pembelajaran

Kata pembelajaran tidak dapat dipisah dengan proses pengajaran, keduanya saling terkait dan tidak bisa berdiri sendiri, dalam dunia pendidikan bahwa pembelajaran selalu di ikuti oleh kegiatan pengajaran, keterkaitan itu berhubungan erat dengan proses intruksional di lembaga-lembaga pendidikan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan pembelajaran adalah proses, cara, perbuatan menjadikan orang atau makhluk hidup belajar, sedang pengajaran adalah proses, cara, perbuatan mengajar atau mengajarkan. Dalam konteks mengajar, segala sesuatu mengenai mengajar.⁶ Maka dapat kita katakan pembelajaran merupakan proses komunikasi dua arah, mengajar dilakukan oleh guru sedangkan belajar oleh peserta didik.

³ Ary H. Gunawan, *Adminitrasi Sekolah: adminitrasi pendidikan mikro* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1996), h. 193.

⁴ Dja'far Siddik, *Konsep Dasar Ilmu Pendidikan Islam* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2011), h. 159.

⁵ M. Ngaliim Peurwanto, *Adminitrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet. 20, 2010), h. 76.

⁶ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, Ed. IV, 2008), h. 23.

Pada konteks yang lain pembelajaran didefinisikan sebagai proses mengarahkan anak didik untuk melakukan kegiatan belajar dalam rangka perubahan tingkah laku (kognitif, afektif dan psikomotor) menuju kedewasaan.⁷ Kegiatan pembelajaran menjadi bagian pengajaran, pelayanannya saling terkait dalam mencapai program pengajaran.

Dimiyati dan Mujiono menjelaskan bahwa pembelajaran adalah kegiatan guru secara terprogram dalam desain instruksional, untuk membuat siswa belajar secara aktif yang menekankan pada penyediaan sumber belajar.⁸

Berdasarkan dari rumusan di atas dapat disimpulkan mengenai pengertian supervisi pembelajaran adalah kegiatan-kegiatan kepengawasan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi-kondisi, baik personil maupun material yang memungkinkan terciptanya situasi belajar mengajar yang baik demi tercapainya tujuan pendidikan.⁹ Atau yang lebih spesifik supervisi pembelajaran itu diartikan sebagai serangkaian kegiatan membantu guru untuk mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran.¹⁰

Dari pengertian di atas dapat menentukan tiga konsep pokok dari supervisi pembelajaran, yaitu:

- 1) Supervisi pendidikan harus secara langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam proses pembelajaran
- 2) Perilaku supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain secara resmi, jelas kapan mulai dan kapan mengakhiri program pengembangan tersebut.
- 3) Tujuan akhir supervisi pembelajaran adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi proses pembelajaran bagi siswanya.¹¹

Pendapat di atas menegaskan bahwa supervise pembelajaran merupakan bantuan bagi guru untuk memudahkan pencapaian tujuan pembelajaran yaitu perubahan perilaku siswa. Karena itu, dengan perubahan perilaku guru dalam mengajar diharapkan fokus pada perubahan perilaku siswa yang mencakup kognitif, afektif dan psikomotorik dapat berjalan dengan baik.

⁷ Syafaruddin dan Irwan Nasution, *Manajemen Pembelajaran* (Jakarta: Quantum Teaching, Cet.1, 2005), h. 70.

⁸Dimiyati dan Mujiono, *Belajar dan Pembelajaran* (Jakarta: Rineka Cipta, 1990), h. 5.

⁹ Purwanto, *Administrasi*, h. 89.

¹⁰Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi*, h. 51.

¹¹*Ibid*

2. Tujuan dan Fungsi Supervisi Pembelajaran

a. Tujuan Supervisi Pembelajaran

Berikut ada beberapa tujuan dari kegiatan supervisi yang berfokus pada pengajaran dan pembelajaran,¹² yaitu:

1) Pengawasan berkualitas

Dalam supervisi pembelajaran/pengajaran supervisor bisa memonitor kegiatan proses belajar mengajar di kelas. Kegiatan memonitor ini bisa dilakukan melalui kunjungan ke kelas-kelas di saat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya, maupun sebagian murid-muridnya.

2) Pengembangan Profesional

Supervisor bisa membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam memahami pengajaran, kehidupan kelas, mengembangkan ketrampilan mengajarnya dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu. Teknik-teknik tersebut bukan saja bersifat individu melainkan juga bersifat kelompok.

3) Peningkatan Motivasi Guru

Seorang supervisor juga harus bisa mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuan sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (*commitment*) terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Dengan kata lain, melalui supervisi pembelajaran, pengawas bisa menumbuhkan motivasi kerja guru.

Berikut disebutkan tujuan supervisi pembelajaran menurut Sahertian dan Mataheru, yaitu:

- 1) Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan
- 2) Membantu guru dalam membimbing
- 3) Membantu guru dalam menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar
- 4) Membantu guru dalam memenuhi kebutuhan belajar peserta didik
- 5) Membantu guru menggunakan alat-alat, metode dan model mengajar
- 6) Membantu guru menilai kemajuan belajar peserta didik dan hasil pekerjaan guru itu sendiri

¹² Amiruddin Siahaan, *et. al.*, *Manajemen Pengawasan Pendidikan* (Jakarta: Quantum Teaching, Cet. 1, 2006), h. 16.

- 7) Membantu guru membina reaksi mental atau moral para guru dalam rangka pertumbuhan pribadi jabatannya
- 8) Membantu guru disekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diembannya
- 9) Membantu guru agar lebih mudah melakukan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber belajar dari masyarakat
- 10) Membantu guru agar waktu dan tenaga dicurahkan sepenuhnya dalam membantu peserta didik belajar dan membina sekolah.¹³

Sedangkan Sargiovanni menegaskan tujuan supervisi pembelajaran itu itu adalah :

- 1) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses pembelajaran
- 2) Pengawasan kualitas; supervisor dapat memonitor proses pembelajaran disekolah
- 3) Pengembangan profesional; supervisor dapat membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam memahami pembelajaran, kehidupan di kelas, serta mengembangkan ketrampilan mengajarnya
- 4) Memotivasi guru; supervisor dapat mendorong guru menerapkan dan mengembangkan kemampuannya serta tanggungjawab dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya.¹⁴

Dari uraian dan penjabaran tujuan supervisi pembelajaran maka sangat jelas yang bahwa supervisi pembelajaran itu diarahkan untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan diri bagi seorang guru, karena guru secara langsung terlibat dalam proses pembelajaran dan pengajaran yang akan berdampak langsung terhadap peserta didik dan akan mempengaruhi dari hasil belajar.

Dalam supervisi pembelajaran yang sangat penting dicapai sebagai tujuan dari supervisi adalah untuk membantu guru-guru belajar bagaimana meningkatkan kemampuan dan kapasitasnya, agar peserta didiknya dapat mewujudkan tujuan belajar yang telah ditetapkan.

b. Fungsi Supervisi Pembelajaran

Supervisi pembelajaran sangat penting untuk dilakukan karena, pembelajaran

¹³Abd. Kadim Masaong, *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru* (Bandung: Alfabeta, Cet. 1, 2012), h. 6-7.

¹⁴Mukhtar dan Iskandar, *Op.cit*, h. 53.

sangat berhubungan langsung dengan substansi hasil belajar yang akan di capai dari serangkaian proses pengajaran yang dilakukan oleh guru.

Hanya guru yang memiliki kompetensi yang tinggi mampu menciptakan proses pembelajaran yang efektif, dan mencapai hasil belajar yang optimal. Selain itu, ketrampilan mengajar juga sangat dibutuhkan oleh guru agar proses belajar mengajar mencapai hasil yang optimal.¹⁵

Supervisi pembelajaran berfungsi untuk memperbaiki situasi pembelajaran melalui pembinaan profesionalisme guru. Briggs menyebutkan fungsi supervisi sebagai upaya menkoordinir, menstimulir dan mengarahkan pertumbuhan guru-guru. Supervisi pembelajaran memiliki fungsi penilaian (*evaluation*) yaitu penilaian kinerja guru dengan jalan penelitian, yakni mengumpulkan informasi dan fakta-fakta mengenai kinerja guru dengan cara melakukan penelitian. Kegiatan evaluasi dan penelitian ini merupakan usaha perbaikan (*improvement*), sehingga berdasarkan data dan informasi yang mestinya sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerja guru dalam pembelajaran.¹⁶

Berikut ada beberapa fungsi utama dari supervisi pendidikan yang umum dilakukan, dan fungsi supervisi pembelajaran termasuk bagian di dalamnya yaitu:

1. Mengkoordinir semua usaha sekolah
2. Memperlengkapi kepemimpinan sekolah
3. Memperluas pengalaman guru-guru/staf
4. Menstimulir usaha-usaha yang kreatif
5. Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus
6. Menganalisis situasi belajar mengajar
7. Memberikan pengetahuan dan skill kepada setiap anggota staf
8. Mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan staf dan kemampuan mengajar guru.¹⁷

Namun dalam pelaksanaan supervisi pembelajaran adanya beberapa hal yang dapat di ungkap sekaligus menjadi fungsi supervisi yang dilaksanakan yaitu:

1. Dari pihak guru dapat diketahui kurang adanya semangat kerja, kesediaan

¹⁵ Puput Fathurrohman dan AA Suryana, *Supervisi Pendidikan: dalam proses pengembangan pengajaran* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2011), h. 17.

¹⁶ Masaong, *op.cit*, h. 7-8.

¹⁷*Ibid.*

bekerja sama dan berkomunikasi, kecakapan dalam melaksanakan tugas, menguasai metode mengajar, memahami tujuan dan program kerja, dan kurang mentaati peraturan ketertiban dan sebagainya.

2. Dari pihak siswa/peserta didik dapat diketahui kurang adanya kerajinan dan ketekunan siswa, mentaati peraturan, keinsyafan tentang perlunya belajar guna mempersiapkan diri bagi kebutuhan masa depan.
3. Dari sisi prasarana dapat diketahui kurang terpenuhinya syarat-syarat termasuk kurang tersedianya alat-alat pelajaran seperti papan tulis, buku pelajaran dan lain-lain.
4. Dari pihak kepala sekolah dapat diketahui kurang adanya tanggungjawab pengabdian, kewibawaan, pengetahuan dan sebagainya.¹⁸

3. Prinsip Supervisi Pembelajaran

Prinsip dalam melaksanakan supervisi pembelajaran sama juga seperti prinsip-prinsip yang harus dianut dalam melaksanakan supervisi pendidikan pada umumnya. Adapun prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan supervisi pembelajaran adalah :

- Supervisi harus dilakukan secara konstruktif
- Harus didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenarnya
- Harus sederhana dan informal dalam pelaksanaannya
- Harus dapat memberikan perasaan aman kepada para guru dan orang yang disupervisi
- Harus didasarkan atas hubungan profesional
- Harus selalu memperhitungkan kesanggupan, sikap, dan mungkin prasangka guru-guru dan pegawai
- Tidak bersifat mendesak/menekan (otoriter)
- Tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan dan kekuasaan pribadi
- Tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan atau kekurangan
- Tidak boleh teralalu cepat mengharap hasil dan tidak boleh terlalu lekas merasa kecewa
- Hendaknya juga bersifat preventif (mencegah), korektif, dan kooperatif.¹⁹

¹⁸Mukhtar dan Iskandar, *Op.cit*, h. 54.

¹⁹ Sam M. Chan dan Tuti T. Sam, *Analisis SWOT: Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2008), h. 84.

Selain prinsip-prinsip tersebut yang harus di pahami oleh seorang tenaga kepengawasan, berikut juga penulis sampaikan beberapa prinsip yang harus di anut oleh seorang supervisor dalam melakukan supervisi pembelajaran dan pengajaran, yaitu:²⁰

Pertama, supervisi harus mampu menciptakan hubungan yang harmonis. Hubungan kemanusiaan yang harus diciptakan yang bersifat terbuka, kesetiakawanan dan informal. Hubungan demikian ini bukan saja antara supervisor dengan guru, melainkan juga antara supervisor dengan pihak lain yang terkait dengan program supervisi pembelajaran dan pengajaran. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan harus memiliki sifat-sifat, seperti sikap membantu, memahami, terbuka, jujur, sabar, antusias dan penuh humor.

Kedua, Supervisi pengajaran dan pembelajaran harus dilakukan secara berkesinambungan. Supervisi pengajaran dan pembelajaran bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan. Perlu dipahami, bahwa supervisi pembelajaran dan pengajaran merupakan salah satu *essential function* dalam keseluruhan program sekolah. Apabila guru telah berhasil mengembangkan dirinya tidaklah berarti sudah selesai tugas seorang pengawas. Pembinaan dilakukan secara berkesinambungan, mengingat problema-problema proses belajar-mengajar selalu berkembang dari zaman ke zaman.

Ketiga, Supervisi pengajaran dan pembelajaran harus demokratis. Pengawas tidak boleh mendominasi dalam pelaksanaan supervisinya, tetapi penekanan supervisi pembelajaran dan pengajaran yang demokrasi adalah aktif dan kooperatif. Supervisi harus melibatkan guru yang dibinanya secara aktif. Tanggungjawab perbaikan program pengajaran dan pembelajaran bukan hanya pada supervisor melainkan juga pada guru. Oleh karena itu program supervisi pengajaran dan pembelajaran sebaiknya direncanakan, dikembangkan dan dilaksanakan bersama secara kooperatif dengan guru, kepala sekolah dan pihak lain yang terkait di bawah koordinasi supervisor.

Keempat, program supervisi pembelajaran dan pengajaran harus integral dengan program pendidikan. Di dalam setiap organisasi pendidikan terdapat bermacam-macam system perilaku dengan tujuan yang sama yaitu tujuan pendidikan.

Kelima, supervisi pengajaran dan pembelajaran harus komprehensif. Program supervisi harus mencakup keseluruhan aspek pengembangan pengajaran.

²⁰ Siahaan, *Manajemen*, h. 18-20.

Prinsip ini tidak lain hanyalah untuk memenuhi tuntutan multi tujuan supervisi pembelajaran dan pengajaran, berupa pengawasan berkualitas pengembangan profesional, dan memotivasi guru.

Keenam, supervisi pengajaran dan pembelajaran harus konstruktif. Supervisi pengajaran dan pembelajaran bukanlah sekali-kali untuk mencari kesalahan-kesalahan guru. Memang dalam proses pelaksanaan supervisi pembelajaran itu terdapat kegiatan penilaian performansi guru, tetapi tujuannya bukan untuk mencari kesalahan-kesalahannya.

Ketujuh, supervisi pembelajaran dan pengajaran harus objektif. Dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi keberhasilan program supervisi pengajaran dan pembelajaran harus objektif. Objektifitas dalam penyusunan program berarti bahwa program supervisi pengajaran dan pembelajaran itu harus disusun berdasarkan kebutuhan pengembangan profesional guru. Begitu pula dalam mengevaluasi keberhasilan program supervisi pengajaran dan pembelajaran. Disinilah letak pentingnya instrument pengukuran yang dimiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi untuk mengukur kemampuan guru mengelola proses belajar-mengajar.

4. Tugas Supervisor Pembelajaran

Tugas profesional perangkat sekolah mempunyai implikasi pada kinerja guru dan juga kinerja supervisor. Oleh karena itu supervisor juga perlu dispesifikasikan pada tugas yang berkaitan dengan pembelajaran secara kritis. Ben M. Haris (1985) mengemukakan sepuluh bidang tugas supervisor pembelajaran yaitu:

1. Mengembangkan kurikulum, mendesain kembali apa yang diajarkan, siapa yang mengajar, bagaimana polanya, membimbing pengembangan kurikulum, menetapkan standar, merencanakan unit pelajaran dan melembagakan mata pelajaran.
2. pengorganisasian pembelajaran, pengelola murid, staf, ruang belajar, dan bahan-bahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan secara koordinatif dilaksanakan dengan efektif dan efisien.
3. Pengadaan staf, menyediakan staf pengajaran dengan jumlah yang cukup sesuai kondisi bidang pengajaran dan melakukan pembinaan terus menerus.
4. Menyediakan fasilitas, mendesain perlengkapan dan fasilitas untuk kepentingan pembelajaran dan memilih fasilitas sesuai dengan keperluan pengajaran. Jika sekolah tidak tersedia fasilitas tersebut, direkomendasikan untuk disediakan oleh pemerintah.

5. penyediaan bahan-bahan, memilih dan mendesain bahan-bahan yang digunakan dan diimplementasikan untuk pembelajaran
6. Penyusunan penataran pendidikan, merencanakan dan mengimplementasikan pengalaman-pengalaman belajar untuk memperbaiki kemampuan staf dalam menumbuhkan pembelajaran
7. Pemberi orientasi kepada anggota-anggota staf, memberi informasi pada saat staf pengajar atas bahan dan fasilitas yang ada untuk melakukan tanggung jawab pengajaran
8. Pelayanan murid, secara koordinatif memberikan pelayanan yang optimum dan hati-hati terhadap murid untuk mengembangkan pertumbuhan belajar
9. Hubungan masyarakat, memberikan dan menerima informasi dari masyarakat untuk meningkatkan pengajaran lebih optimum
10. Penilaian pengajaran terhadap perencanaan pembelajaran, implementasi pembelajaran, menganalisis dan menginterpretasikan data, mengambil keputusan dan melakukan penilaian hasil belajar murid untuk memperbaiki pengajaran.²¹

C. PENUTUP

Supervisi pembelajaran adalah kegiatan-kegiatan kepengawasan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi-kondisi, baik personil maupun material yang memungkinkan terciptanya situasi belajar mengajar yang baik demi tercapainya tujuan pendidikan. Atau yang lebih spesifik supervisi pembelajaran itu diartikan sebagai serangkaian kegiatan membantu guru guru untuk mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran.

Dalam supervisi pembelajaran yang sangat penting dicapai sebagai tujuan dari supervisi adalah untuk membantu guru-guru belajar bagaimana meningkatkan kemampuan dan kapasitasnya, agar peserta didiknya dapat mewujudkan tujuan belajar yang telah ditetapkan.

Supervisi pembelajaran berfungsi untuk memperbaiki situasi pembelajaran melalui pembinaan profesionalisme guru dan upaya menkoordinir, menstimulir dan mengarahkan pertumbuhan guru-guru. Supervisi pembelajaran memiliki fungsi penilaian (*evaluation*) yaitu penilaian kinerja guru dengan jalan penelitian,

²¹ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 43.

yakni mengumpulkan informasi dan fakta-fakta mengenai kinerja guru dengan cara melakukan penelitian. Kegiatan evaluasi dan penelitian ini merupakan usaha perbaikan (*improvement*), sehingga berdasarkan data dan informasi yang mestinya sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerja guru dalam pembelajaran.

Secara sederhana prinsip-prinsip supervisi pembelajaran harus mengandung unsur-unsur yaitu: Praktis, Fungsional, Relevansi, Ilmiah, Objektif, Demokrasi, Kooperatif, Konstruktif dan Kreatif.

D. DAFTAR PUSTAKA

- Arends, Richard L, Richard L. Arends, *Learning to Teach*, New Jersey: Mc Graw Hill, 2001.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, Ed. IV, 2008.
- Dimiyati dan Mujiono. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta, 1990
- Fathurrohman, Puput dan AA Suryana. *Supervisi Pendidikan: dalam proses pengembangan pengajaran*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2011.
- H. Gunawan, Ary. *Adminitrasi Sekolah: adminitrasi Pendidikan Mikro*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1996.
- Kadim Masaong, Abd. *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru*. Bandung: Alfabeta, Cet. 1, 2012.
- M. Chan, Sam dan Tuti T. Sam. *Analisis SWOT: Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2008.
- Mukhtar dan Iskandar. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Gaung Persada Press, Cet. 1, 2009.
- Purwanto, M. Ngalim. *Adminitrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet. 20, 2010.
- Sagala, Syaiful. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Siahaan, Amiruddin. *et. al. Manajemen Pengawasan Pendidikan*. Jakarta: Quantum Teaching, Cet. 1, 2006.
- Siddik, Dja'far. *Konsep Dasar Ilmu Pendidikan Islam*. Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2011.
- Syafaruddin dan Irwan Nasution. *Managemen Pembelajaran*. Jakarta: Quantum Teaching, Cet.1, 2005.



SUPERVISI KLINIS



PERSPEKTIF SUPERVISI KLINIS DI SEKOLAH



Oleh : Edi Syahputra Siagian

A. PENDAHULUAN

A adalah fenomena menarik yang terus mengemuka kepermukaan yaitu menyangkut berbagai permasalahan pembelajaran yang sering dikeluhkan oleh masyarakat khususnya kalangan pemerhati dunia pendidikan yakni rendahnya minat guru dalam menambah pengetahuan tentang materi yang harus dikuasainya atau mata pelajaran yang diampunya, ketidakmampuan guru dalam mengatasi berbagai kesulitan mengajar, kesulitan mempersiapkan dan mengatur dokumen/media, penggunaan metode yang monoton serta kurangnya koordinasi antar kolega berkaitan dengan proses pembelajaran di kelas. Hal-hal tersebut merupakan bentuk kinerja guru yang berjalan dengan tidak semestinya. Padahal kinerja ini sangat penting bagi setiap guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik.¹

Selanjutnya dilain pihak terdapat pula pemahaman sebahagian guru menyangkut kegiatan supervisi baik yang dilakukan oleh kepala sekolah maupun pengawas adalah sebagai kegiatan evaluasi kepada guru yang terprogram dari atasan sehingga menjadi momok bagi guru tersebut, kemudian pelaksanaan supervisi yang berorientasi kepada kesalahan guru belaka baik secara administrasi guru maupun gaya guru dalam mengajar di kelas, serta sasaran supervisor yang teramat luas sehingga guru tidak dapat memberikan balikan yang terarah.

Munculnya persoalan pembelajaran tersebut tentu saja disebabkan

¹Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan* (Bandung : Refika Aditama, 2010), h. 144

berbagai hal, misalnya pembinaan yang kurang efektif dari pengawas sebagai supervisor; rendahnya hubungan kolega guru dalam melakukan tukar pengalaman mengenai pembelajaran, serta rendahnya pengetahuan ataupun informasi tentang hal-hal yang seharusnya dikuasai oleh sang guru.

Bertitik tolak dari pemikiran tersebut, maka perlu kiranya upaya yang sungguh-sungguh membantu guru dalam menggunakan strategi dan model pembelajaran serta keterampilan mengajar yang sesuai dengan kebutuhan materi pembelajaran. Salah satunya adalah melalui kegiatan supervisi dengan pendekatan klinis. Dimana pendekatan supervisi klinis ini dapat menggambarkan unsur-unsur dari sebuah pertemuan supervisor dengan guru yang bersepakat dan berencana untuk melakukan observasi pada saat pembelajaran berlangsung di kelas.

Supervisi klinis merupakan salah satu dari pengembangan model, pendekatan dan teknik supervisi. Hal ini sebagaimana pendapat yang dikemukakan oleh Piet A Sahertian, dalam bukunya “Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan”, yang membagi *model supervisi* kedalam empat model, yakni : (1) Model Konvensional, (2) Model ilmiah, (3) Model klinis, (3) Model artistik.²

Pada tulisan ini akan disajikan beberapa hal menyangkut supervisi klinis yakni pengertian dan tujuan supervisi klinis, karakteristik serta prosedur pelaksanaan supervisi klinis yang diambil dari berbagai sumber. Telaah dan kajian yang sederhana ini diharapkan dapat menjadi bagian dari kontribusi didalam memajukan dunia pendidikan, khususnya melalui perbaikan mengajar guru.

B. HAKIKAT SUPERVISI KLINIS

1. Pengertian dan Tujuan Supervisi Klinis

Pembahasan tentang pengertian dari *supervisi klinis* ini tentu saja dapat diawali dari pengertian masing-masing kata berdasarkan pendapat para ahli. Yakni kata *supervisi* dan kata *klinis*. Engkoswara menyebutkan bahwa *supervisi* yang berasal dari bahasa Inggris, yakni kata “*supervision*” memiliki makna pengawasan.³ Sedangkan pengertian dari supervisi lebih jauh adalah “pengawasan yang dilakukan oleh orang yang ahli/profesional dalam bidangnya

²Piet A Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Jakarta : Rineka Cipta, 2008), h. 34

³Engkoswara, *Administrasi Pendidikan* (Bandung : Alfabeta, 2010), h. 228

sehingga dapat memberikan perbaikan dan peningkatan/pembinaan agar pembelajaran dapat dilakukan dengan baik dan berkualitas”.⁴ Senada dengan pendapat tersebut, M. Ngalim Puwanto dalam bukunya “Administrasi dan Supervisi Pendidikan” memberikan definisi supervisi, yakni “suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif”.⁵

Selanjutnya, *klinis* memiliki makna bentuk pengalaman nyata di lapangan.⁶ Sehingga dari uraian tersebut dapat difahami bahwa supervisi klinis merupakan bentuk supervisi atau pengawasan yang bersifat klinis, yakni yang difokuskan pada peningkatan mengajar dengan melalui siklus yang sistematis, dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional.⁷

Amin Thabib mengemukakan bahwa supervisi klinis adalah supervisi yang dilakukan oleh supervisor atas dasar formal dan profesionalnya, sehingga ia kemudian melakukan tugas supervisi terhadap petugas pelaksana di bawahnya yang mengalami masalah non-akademik, seperti masalah psikologis, kesulitan berkomunikasi, dan lain-lain, yang sulit diatasi oleh pelaksana itu sendiri.⁸

Adapun tujuan pokok supervisi klinis yang diharapkan adalah untuk menghasilkan guru yang profesional dan bertanggung jawab secara profesi serta memiliki komitmen yang tinggi dalam memperbaiki diri sendiri atas bantuan orang lain, yang dalam hal ini adalah seorang supervisor.⁹ Lebih luas tentang pemahaman tujuan supervisi klinis ini adalah untuk memperbaiki atau setidaknya tidaknya menetralkan keadaan apabila terjadi ketidakharmonisan hubungan antar kepala sekolah dengan guru, sesama guru atau juga menyangkut masalah peserta didik yang mempunyai kelainan-kelainan tertentu yang sulit dihadapi oleh guru atau kepala sekolah yang bersangkutan.¹⁰

Senada dengan itu, *Acheson* dan *Gall*, sebagai mana dikutip oleh *Sagala*, juga menyebutkan bahwa tujuan supervisi klinis adalah pengajaran *efektif*

⁴*Ibid*, h. 229

⁵ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2010), h. 76

⁶ Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual* (Jakarta : Rineka Cipta, 2009), h. 122

⁷ Suhertian, *op.cit*, h. 36

⁸ Amin Thabib, *Standar Supervisi dan Evaluasi Pendidikan* (Jakarta : Ditmapenda, 2005), h. 8

⁹ Sagala, *op.cit*, h. 200

¹⁰ Departemen Agama, *Kepengawasan Pendidikan* (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2005), h. 89

dengan menyediakan umpan balik, dapat memecahkan permasalahan, membantu guru dalam mengembangkan kemampuan dan strategis, mengevaluasi guru, dan membantu guru untuk berperilaku yang baik sebagai upaya pengembangan profesional para guru. Sehingga sebagai kata kunci dari tujuan supervisi klinis ini adalah meningkatkan kualitas instruksional, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas belajar peserta didik yang dilakukan melalui proses bantuan oleh supervisor, yang diberikan kepada guru baik atas rencana kerja supervisor maupun atas permintaan sang guru itu sendiri.¹¹

Dari uraian tersebut, maka secara umum tujuan supervisi klinis dapat dirincikan untuk hal-hal berikut :

- a. Menciptakan kesadaran guru tentang tanggungjawabnya terhadap pelaksanaan kualitas proses pembelajaran.
- b. Membantu guru untuk senantiasa memperbaiki dan meningkatkan kualitas proses pembelajaran.
- c. Membantu guru untuk mengidentifikasi dan menganalisis masalah yang muncul dalam proses pembelajaran
- d. Membantu guru untuk dapat menemukan cara pemecahan masalah yang ditemukan dalam proses pembelajaran
- e. Membantu guru untuk mengembangkan sikap positif dalam mengembangkan diri secara berkelanjutan.

Sedangkan yang menjadi tujuan khusus dari pelaksanaan *supervisiklinis* ini adalah sebagai berikut :

- a. Menyediakan umpan balik yang obyektif terhadap guru, mengenai pengajaran yang dilaksanakannya. Hal ini merupakan cermin agar guru dapat melihat apa sebenarnya yang mereka perbuat pada waktu mengajar
- b. Mendiagnosis dan membantu memecahkan masalah-masalah pengajaran
- c. Membantu guru mengembangkan keterampilannya menggunakan strategi-strategi dan model mengajar
- d. Mengevaluasi guru untuk kepentingan kemajuan pendidikan serta promosi jabatan dan keputusan lainnya
- e. Membantu guru mengembangkan satu sikap positif terhadap pengembangan profesional yang berkesinambungan secara mandiri
- f. Perhatian utama pada kebutuhan guru dalam mengajar.¹²

¹¹*Ibid*

¹²*Ibid*, h. 201

Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami bahwa tujuan supervise klinis sangat luas dan menjangkai pada keseluruhan factor kelemahan guru secara professional, sehingga kesulitan dalam mengajar dapat diatasi melalui suatu tahapan penyelesaian yang ditawarkan para pengawas atau kepala sekolah. Karena itu, di sini sangat diperlukan kemampuan professional pengawas yang komprehensif dalam menjamin bahwa guru-guru tidak ada yang menghadapi masalah dalam pembelajaran.

2. Karakteristik Supervisi Klinis

Dalam hal karakteristik supervisi klinis ini, ada beberapa pendapat para ahli yang dapat dirujuk sebagai pengembangan pemahaman yang komprehensif. Namun sebelumnya perlu pula dipahami beberapa indikator, bahwa *supervisi* itu dapat dikatakan sebagai supervisi klinis, sebagaimana yang dikemukakan oleh Pidarta sebagai berikut:

- a. Adanya pengamatan awal tentang diri guru yang akan disupervisi secara mendalam oleh *supervisor*. Pengamatan ini dilakukan antara lain melalui *interview* yang mendalam, sampai *supervisor* kenal betul dengan guru bersangkutan, baik tentang kualitas kemampuan, kinerja, watak, bakat, dan kepribadiannya.
- b. *Observasi* dilakukan pada proses supervisi sangat mendalam, sehingga menemukan data yang mendetail. Karena sifat observasi dan data yang dibutuhkan seperti itu maka pada umumnya objek yang dapat diobservasi sangat terbatas. Inilah alasannya mengapa perbaikan kelemahan-kelemahan guru tidak ditangani secara sekaligus. Melainkan satu per satu secara berkelanjutan sampai semua kelemahan dapat diperbaiki.
- c. Pada pertemuan balikan tentang hasil supervisi tadi dilakukan secara mendalam, menyangkut semua unsur kelemahan yang sedang diperbaiki.
- d. Dalam diskusi balikan ini guru dapat berkesempatan mengevaluasi diri, mengeksplorasi diri, dan melakukan refleksi terhadap kinerjanya dalam proses pembelajaran tadi. Selanjutnya hasil *refleksi* diri ini dijadikan bahan disamping hasil *evaluasi supervisor*, untuk didiskusikan bersama secara kolaborasi antara supervisor dan guru.
- e. Dalam diskusi balikan ini memungkinkan terjadinya pembuatan alternatif-alternatif penyelesaian atau *hipotesis*, terhadap unsur kinerja yang belum baik, yang akan dilaksanakan dalam proses supervisi berikutnya.
- f. Dengan demikian, perbaikan kelemahan-kelemahan guru bersifat berkelanjutan.
- g. Karena proses tersebut rumit dengan memakan waktu, tenaga dan pikiran,

maka supervisi inihanya dikenakan kepada guru-guru yang sangat lemah. Sementara itu, guru-guru yang lain diperbaiki dengan melaksanakan proses supervisi biasa (bukan supervisi klinis).¹³

Selanjutnya, Pidartajuga mengemukakan ada 14 ciri-ciri dari supervisi klinis adalah sebagai berikut :

- a. Waktu untuk melaksanakan supervisi atas dasar kesepakatan
- b. Supervisi ini bersifat individual
- c. Supervisi klinis dilaksanakan kepada guru yang kondisinya lemah
- d. Ada pertemuan awal untuk mendeteksi kelemahan yang bersifat kronis
- e. Adanya hubungan kerja sama yang harmonis antara supervisor dengan guru yang disupervisi
- f. Hal-hal yang disupervisi adalah sesuatu yang spesifik dari sejumlah kelemahan yang dimiliki oleh guru
- g. Dibutuhkannya *hipotesis*
- h. Lama proses supervisi minimal dalam satu kali pertemuan guru mengajar dalam kelas
- i. Proses supervisi ialah seorang guru mengajar diobservasi oleh supervisor
- j. Dalam proses supervisi, supervisor tidak boleh mengintervensi guru yang sedang mengajar
- k. Adanya pertemuan balikan untuk menilai, membahas dan mendiskusikan hasil supervisi tadi
- l. Pada pertemuan balikan supervisor perlu memberikan penguatan kepada guru hal-hal yang telah berhasil diperbaiki
- m. Pertemuan balikan diakhiri dengan dengan tindak lanjut bertalian dengan hasil-hasil supervisi tadi
- n. Setelah pertemuan balikan diperbolehkan dihadiri oleh guru-guru lain yang berminat untuk meningkatkan pengetahuan mereka.¹⁴

Sejalan dengan pendapat tersebut, Jamal Ma'mur Asmani mengemukakan ada 7 karakteristik supervisi klinis, yakni sebagai berikut :

- a. Perbaikan dalam mengajar
- b. Berfungsi mengajarkan berbagai keterampilan kepada guru dan calon

¹³Pidarta, *Op.cit*, h. 125

¹⁴*Ibid*, h. 130

guru yang meliputi keterampilan mengamati dan memahami proses pengajaran secara analisis, keterampilan menganalisis proses pengajaran secara rasional dan keterampilan dalam mengajar

- c. Fokus supervisi klinis adalah perbaikan cara mengajar, bukan mengubah kepribadian guru
- d. Fokus supervisi klinis dalam perencanaan dan analisis merupakan pegangan dalam pembuatan dan pengajuan hipotesis mengajar yang didalamnya terdapat bukti-bukti pengamatan
- e. Instrumen disusun atas dasar kesepakatan antara supervisor dengan guru
- f. Umpan balik (*feedback*) yang diberikan harus secepat mungkin dan objektif
- g. Dalam percakapan balik seharusnya datang lebih dahulu dari guru, bukan dari supervisor.¹⁵

Demikian pula pendapat Ngalim Purwanto tentang karakteristik supervisi klinis, yakni sebagai berikut :

- a. Bimbingan supervisor bukan bersifat perintah atau instruksi
- b. Adanya kesepakatan antara guru dengan supervisor tentang jenis keterampilan yang akan disupervisi
- c. Sasaran supervisi hanya pada beberapa keterampilan tertentu saja
- d. Instrumen supervisi dikembangkan dan disepakati bersama antara guru dengan supervisor
- e. Balikan diberikan dengan segera dan objektif
- f. Dalam balikan guru diminta memberikan analisis penampilannya sendiri
- g. Supervisor lebih banyak bertanya dan mendengarkan daripada memerintah atau mengarahkan
- h. Pelaksanaan supervisi secara intim dan terbuka
- i. Pelaksanaan supervisi dalam siklus yang meliputi perencanaan, observasi, dan diskusi/pertemuan balikan
- j. Supervisi klinis dapat dipergunakan untuk pembentukan atau peningkatan dan perbaikan dan keterampilan mengajar.¹⁶

Karakteristik mendasar pelaksanaan supervisi klinis menurut kajian Acheson dan Gall, sebagaimana yang dikemukakan oleh Syaiful Sagala adalah

¹⁵Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, (Jogjakarta : Diva Press, 2012), h. 108

¹⁶Purwanto, *op.cit*, h. 91

untuk memperbaiki cara mengajar, keterampilan intelektual dan bertingkah laku yang spesifik, pembuatan dan pengujian hipotesis pembelajaran berdasarkan buktibukti hasil observasi yang dilakukan melalui tahapan siklus.

3. Prosedur Supervisi Klinis

Prosedur pelaksanaan Supervisi klinis sebagaimana yang terdapat dalam pedoman pengawasan untuk madrasah dan sekolah umum, terbitan Departemen Agama RI melalui tiga tahapan utama pengamatan, yakni :

- a. Pertemuan pra pengamatan
- b. Pelaksanaan pengamatan
- c. Pertemuan pasca pengamatan.¹⁷

Pada pertemuan pra pengamatan ataupun pertemuan pendahuluan antara guru dengan supervisor dilakukan hal-hal sebagai berikut :

- a. Membahas tentang rencana mengajar pada saat pelaksanaan supervisi klinis tersebut, apa yang akan disajikan oleh guru, bagaimana cara menyajikan bahan, keterlibatan peserta didik dan bagaimana guru mengetahui proses dan hasil pembelajaran tersebut
- b. Membuat kesepakatan antara guru dengan supervisor untuk memusatkan pada salah satu komponen pengajaran, yang menjadi permasalahan yang tengah dihadapi oleh guru
- c. Membuat kesepakatan mengenai bagaimana sebaiknya supervisor merekam atau mencatat hasil pengamatannya
- d. Supervisor memahami bahwa supervisi klinis ini bersifat terbuka, artinya guru berhak mengetahui apa saja yang diamati selama ia mengajar di kelasnya.¹⁸

Selanjutnya, dilaksanakanlah pengamatan oleh supervisor sesuai dengan jadwal dan kontrak yang telah disepakati dengan guru. Jadi pada tahapan pelaksanaan ini supervisor hanya dapat mengawasi guru pada bagian-bagian yang telah disepakati diawal, yakni pada pra pertemuan tersebut, dengan merekam atau menulis setiap detail kejadian yang dilakukan oleh guru didalam proses pembelajarannya di kelas.

¹⁷Yusuf A. Hasan, *Pedoman Pengawasan Untuk Madrasah dan Sekolah Umum*, (Jakarta, Mekar Jaya, 2002), h. 65

¹⁸*Ibid*, h. 66

Sedangkan pada pertemuan pasca pengamatan dibahas beberapa hal, yakni :

- a. Perencanaan dan persiapan mengajar guru
- b. Pendekatan yang digunakan
- c. Penguasaan kepada materi, metode dan penguasaan kelas
- d. Situasi kelas, terutama keterlibatan dan kemampuan peserta didik didalam memahami materi yang disampaikan.¹⁹

Makawimbang mengemukakan bahwa pada tahapan observasi berlangsung di dalam kelas, maka guru menjelaskan terlebih dahulu kepada peserta didik maksud kedatangan supervisor di ruang kelas, kemudian mempersilahkan supervisor duduk pada tempat yang tersedia. Setelah itu barulah observasi dilaksanakan.²⁰

Sejalan dengan hal tersebut, Sagala mengemukakan bahwa pelaksanaan supervisi klinisyang dari beberapa siklus memiliki tigatahapan pada setiap siklusnya, yakni :

- a. Tahapperencanaanawal

Padatahapinibeberapahal yang harusdiperhatikanadalah:

- Menciptakansuasana yang intimdanterbuka
- Mengkajirencanapembelajaran yang meliputitujuan, metode, waktu, media, evaluasihasilbelajar, dan lain-lain yang terkaitdenganpembelajaran
- Menentukanfokusobsevasi
- Menentukanalat bantu (instrumen) observasi
- Menentukanteknikpelaksanaanobeservasi

- b. Tahappelaksanaanobservasi

Padatahapinibeberapahal yang harusdiperhatikan, antara lain:

- Harusluwes
- Tidakmengganggu proses pembelajaran
- Tidakbersifatmenilai
- Mencatatdanmerekamhal-hal yang terjadidalam proses pembelajaran sesuaikesepakatanbersama
- Menentukanteknikpelaksanaanobservasi

¹⁹*Ibid*, h. 70

²⁰Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung : Alfabetta, 2011), h. 108

c. Tahapakhir (diskusibalikan)

Padatahapinibeberapa hal yang harusdiperhatikanantara lain:

- Memberi penguatan
- Mengulas kembali tujuan pembelajaran
- Mengulas kembali hal-hal yang telah disepakati bersama
- Mengkaji data hasil pengamatan
- Tidak bersifat menyalahkan
- Data hasil pengamatan tidak disebarluaskan
- Kesimpulan
- Menghindari saran secara langsung
- Merumuskan kembali kesepakatan-kesepakatan sebagai tindak lanjut proses perbaikan.

C. PENUTUP

Supervisi merupakan bentuk pengawasan yang selalu dipakai dalam dunia pendidikan. Supervisi klinis merupakan bagian dari supervisi pendidikan yakni supervisi yang dilakukan oleh supervisor atas dasar formal dan profesionalnya, sehingga ia kemudian melakukan tugas supervisi terhadap petugas pelaksana di bawahnya yang mengalami masalah non-akademik, seperti masalah psikologis, kesulitan berkomunikasi, dan lain-lain, yang sulit diatasi oleh pelaksana itu sendiri.

Adapun tujuan pokok supervisi klinis yang diharapkan adalah untuk menghasilkan guru yang profesional dan bertanggung jawab secara profesi serta memiliki komitmen yang tinggi dalam memperbaiki diri sendiri atas bantuan orang lain, yang dalam hal ini adalah seorang supervisor.²¹ Lebih luas tentang pemahaman tujuan *supervisi klinis* ini adalah untuk memperbaiki atau sedikit-tidaknya menetralsir keadaan apabila terjadi ketidakharmonisan hubungan antar kepala sekolah dengan guru, sesama guru atau juga menyangkut masalah peserta didik yang mempunyai kelainan-kelainan tertentu yang sulit dihadapi oleh guru atau kepala sekolah yang bersangkutan.

Selanjutnya karakteristik dari supervisi klinis, antara lain adalah imbingan supervisor bukan bersifat perintah atau instruksi, adanya kesepakatan antara guru dengan supervisor tentang jenis keterampilan yang akan disupervisi,

²¹Sagala, *op.cit*, h. 200

sasaran supervisi hanya pada beberapa keterampilan tertentu saja, instrumen supervisi dikembangkan dan disepakati bersama antara guru dengan supervisor; balikan diberikan dengan segera dan objektif, dalam balikan guru diminta memberikan analisis penampilannya sendiri, supervisor lebih banyak bertanya dan mendengarkan dari pada memerintah atau mengarahkan, pelaksanaan supervisi secara intim dan terbuka serta pelaksanaan supervisi dalam siklus yang meliputi perencanaan, observasi, dan diskusi/pertemuan balikan. Disamping itu pula supervisi klinis dapat dipergunakan untuk pembentukan atau peningkatan dan perbaikan dan keterampilan mengajar.

Prosedur pelaksanaan Supervisi klinis sebagaimana yang terdapat dalam pedoman pengawasan untuk madrasah dan sekolah umum melalui tiga tahapan utama pengamatan, yakni : (1) Pertemuan pra pengamatan, (2) Pelaksanaan pengamatan, (3) Pertemuan pasca pengamatan.

D. DAFTAR PUSTAKA

- A. Hasan, Yusuf, *Pedoman Pengawasan Untuk Madrasah dan Sekolah Umum*, Jakarta, Mekar Jaya, 2002.
- A. Sahertian, Piet, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Jakarta, Rineka Cipta, 2008.
- Departemen Agama, *Kepengawasan Pendidikan*, Jakarta, Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2005.
- Engkoswara, *Administrasi Pendidikan*, Bandung, Alfabeta, 2010.
- Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung, Alfabeta, 2011.
- Ma'mur Asmani, Jamal, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, Jogjakarta, Diva Press, 2012.
- Pidarta, Made, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, Jakarta, Rineka Cipta, 2009.
- Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 2010.
- Suharsaputra, Uhar, *Administrasi Pendidikan*, Bandung, Refika Aditama, 2010.
- Thabib, Amin, *Standar Supervisi dan Evaluasi Pendidikan*, Jakarta, Ditmapenda, 2005.



STRATEGI SUPERVISI KLINIS



Oleh : Pangihutan

A. PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas pendidikan merupakan salah satu kebijakan departemen pendidikan nasional yang dilaksanakan seiring dengan upaya peningkatan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan dan memperbaiki manajemen pendidikan. Proses peningkatan mutu pendidikan menjadi perhatian pemerintah agar dapat menciptakan sumberdaya manusia yang berkualitas. Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas tersebut adalah merupakan tanggung jawab tenaga pendidikan yang profesional di sekolah. Dengan demikian, salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan adalah upaya peningkatan kualitas guru dalam menguasai proses pembelajaran.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh B.J Chandler dalam bukunya *Education And Teacher* dalam Piet A. Sahertian menjelaskan definisi profesi mengajar sebagai berikut :

“Profesi mengajar adalah suatu jabatan yang mempunyai kekhususan bahwa profesi itu memerlukan kelengkapan mengajar atau keterampilan atau kedua-duanya yang menggambarkan bahwa seseorang itu dalam hal melaksanakan tugasnya.”¹

Pembelajaran merupakan unsur terpenting dalam pencapaian keberhasilan pendidikan dan guru memiliki peran yang sangat strategis, baik sebagai perencana pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan penilai pembelajaran.

¹Piet A. Sahertian, *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Program Inservice Education* (Jakarta, PT.Rineka Cipta, 1992), Cet.II, h.8.

Pembahasan materi ini menyajikan persoalan yang berkenaan dengan supervisi klinis, mulai dari pengertian supervisi klinis, karakteristik supervisi klinis, dan prosedur supervisi klinis.

B. HAKIKAT SUPERVISI KLINIS

Sebelum melangkah lebih jauh pembahasan tentang supervisi klinis ada beberapa hal yang bersangkutan dengan pendekatan yang perlu diperhatikan, antara lain:

1. Pendekatan Perspektif.

Dalam pendekatan ini nampaknya pengawas atau supervisor lebih menonjolkan power atau otoritas formalnya dalam melakukan tugas sehari-hari.

Dengan menggunakan pendekatan deskriptif, pengawas ingin agar dirinya ditakuti, dihormati, dan disegani oleh aparat di bawahnya. Sebagai atasan yang mempunyai kekuatan formal, walaupun dari segi teknis ia tidak melebihi bawahannya (orang yang disupervisi).

Kemungkinan apabila pengawas menggunakan pendekatan ini tujuan supervisi klinik tidak akan tercapai secara optimal, karena orang yang disupervisi tidak mau terbuka atau merasa takut untuk membuka permasalahan yang dihadapinya.²

Dengan demikian supervisi klinis menjadi strategi untuk memberdayakan guru melalui kemampuan mengawasi pelaksanaan program pembelajaran yang dilaksanakan guru. Karenaitu, ada langkah-langkah yang harus dilalui untuk mencapai tujuan efektivitas pembelajaran di sekolah.

2. Pendekatan Kolaboratif.

Untuk mencapai hasil yang memuaskan dalam pelaksanaan supervisi klinis, diterapkan pendekatan kolaboratif yang memberi warna kemitraan antara supervisor dengan orang yang disupervisi. Dengan menggunakan pendekatan ini, supervisi klinis tidak menimbulkan suasana tegang, timbul keakraban, lebih terbuka untuk menyampaikan kesulitan-kesulitan atau masalah-masalah yang dihadapi oleh seorang yang disupervisi.³ Dengan pendekatan ini, prinsip

²DEPAG RI Dirjend.Kelembagaan Agama Islam,*Pedoman Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Agama* (Jakarta,2003), h.60.

³*Ibid*, h.61.

memberikan bantuan professional dapat dilaksanakan dengan cara supervisor melakukan komunikasi interpersonal untuk mengidentifikasi masalah pembelajaran yang dihadapi guru, lalu dicarikan solusi yang tepat secara bersama untuk memudahkan anak didik dalam belajar untuk mencapai tujuan pembelajaran.

3. Pendekatan Keagamaan.

Sebagaimana diketahui bahwa agama adalah sumber motivasi dan inspirasi tingkah laku seseorang baik dia sebagai individu maupun sebagai warga masyarakat.

Pendekatan keagamaan berfungsi sebagai motivasi untuk menumbuhkan etos yang positif dan etik dan berfungsi psikologis untuk memberikan ketenteraman batin seseorang sedang ada guncangan, tatkala hati sedang bimbang, dan tatkala hawa nafsu sedang bergejolak untuk mencari kepuasan walaupun melanggar hak dirinya dan hak orang lain.⁴ Dengan pendekatan keagamaan yang dilakukan maka supervisi dapat menggunakan nilai-nilai keagamaan lebih mendalam dan luas untuk membantu memecahkan masalah kehidupan, terutama pendidikan yang dihadapi.

C. PENGERTIAN DAN TUJUAN SUPERVISI KLINIS.

Ada beberapa pengertian supervisi klinis yang telah dikemukakan para ahli, sebagaimana yang tercantum dibawah ini :

Menurut Acheson dan Gal dalam Made Pidarta menyatakan bahwa supervisi klinis ialah proses membina guru untuk memperkecil jurang antara perilaku mengajar nyata dengan perilaku mengajar seharusnya yang ideal.⁵

Menurut Richard Waller dalam Ngalim Purwanto memberikan definisi tentang supervisi klinis sebagai berikut, yaitu supervisi yang dipokuskan pada perbaikan pengajaran dengan melalui siklus yang sistematis dari tahap perencanaan, pengamatan, dan analisis intelektual yang intensif terhadap penampilan mengajar sebenarnya dengan tujuan untuk mengadakan modifikasi yang rasional.⁶

⁴*Ibid.* h.64.

⁵Made Pidarta, *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h.249.

⁶Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PTRemaja Rosdakarya, 2005), cet.XV, h.90.

Kemudian dijelaskan oleh John J. Bolla dalam Ngalim Purwanto bahwa: supervisi klinis adalah suatu proses bimbingan yang bertujuan untuk membantu pengembangan profesional guru/ calon guru khususnya dalam penampilan mengajar, berdasarkan observasi dan analisis data secara teliti dan objektif sebagai pegangan untuk perubahan tingkah laku mengajar tersebut.⁷

Selanjutnya Sergiovanni dalam Abd. Kadim Masaong mengartikan supervisi pendidikan ialah, pertemuan tatap muka antara supervisor dan guru, membahas tentang hal mengajar didalam kelas guna perbaikan pembelajaran dan pengembangan profesi dengan cara kolegial atau kesejawatan antara supervisor dan guru.⁸

Snyder dan Anderson dalam Sagala mengatakan bahwa supervisi klinis adalah suatu teknologi perbaikan pembelajaran, tujuan yang ingin dicapai dan memadukan dan memadukan kebutuhan sekolah dengan pertumbuhan personal.⁹

Sedangkan menurut Cogan dalam Sagala bahwa supervisi klinis adalah, sebagai upaya yang dirancang secara rasional dan praktis untuk memperbaiki performansi guru di kelas dengan tujuan untuk mengembangkan profesional guru dan perbaikan pengajaran.¹⁰

Dari beberapa definisi supervisi klinis oleh beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa supervisi klinis tersebut adalah, pembinaan dan bimbingan oleh pengawas/atau supervisor terhadap guru yang bermasalah dengan proses pembelajaran di kelas dengan pendekatan yang harmonis dan menyenangkan, agar tujuan pembelajaran dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Supervisi klinik merupakan salah satu bentuk kegiatan supervisi yang dilakukan oleh pengawas. Karena bentuknya yang non akademik, maka setiap pengawas perlu memiliki keterampilan-keterampilan tertentu dalam melaksanakan supervisi klinik. adapun keterampilan-keterampilan dimaksud antara lain ialah: membentuk kerangka, memusatkan perhatian kepada guru, memusatkan perhatian kepada siswa, memusatkan perhatian kepada interaksi, mengkonsolidasikan analisis awal, memusatkan perhatian pada tujuan.¹¹

⁷*Ibid*, h 91.

⁸Abd. Kadim Masaong, *Supervisi Pembelajaran Dan Pengembangan Kapasitas Guru* (Bandung: Penerbit Alfabeta, tt), h.51.

⁹*Ibid*.

¹⁰*Ibid*.

¹¹Yusuf. A. Hasan, *Pedoman Pengawasan Untuk Madrasah Dan Sekolah Umum* (Jakarta: Cv. Mekar Jaya, 2002), h.85.

Adapun tujuan supervisi klinis yang dikemukakan oleh para ahli adalah sebagai berikut:

- memperbaiki perilaku guru-guru dalam proses belajar mengajar, terutama yang kronis, secara aspek demi aspek yang dengan intensif, sehingga mereka dapat mengajar dengan baik.¹² Terutama bagi guru-guru yang belum berpengalaman, bantuan yang dapat diberikan kepada mereka antara lain;
- 1. Membantu memecahkan problem yang dihadapi dalam mengajar dan merencanakan tugas-tugas mengajar.
- 2. Membantu mereka untuk mengenal murid dan dapat mengidentifikasi diri dengan murid dengan arti kata menjaga posisi sebagai guru yang berwibawa dihadapan siswa.¹³
 - a. untuk menjamin kualitas pelayanan belajar secara berkelanjutan dan konsisiten.
 - b. untuk memperbaiki performansi guru dalam proses pembelajaran dan membantu siswa mengatasi masalah-masalah pembelajaran secara efektif.
 - c. mengefektifkan proses pembelajaran guru di kelas dengan upaya: (1) memberikan reaksi secara konstruktif terhadap emosi dan perbuatan, (2) aktif mendengarkan apa yang dikatakan, dibaca dan dilaksanakan siswa, (3) memberikan arahan dan peringatan kepada siswa dengan terus mengawasi, (4) tampil dengan percaya diri dalam menyajikan materi, (5) mengikuti perkembangan siswa secara teratur dan mempertimbangkan langkah-langkah perbaikan, (6) menampilkan ekspresi positif, kebahagiaan, perasaan dan emosi yang positif, (7) mendukung siswa untuk berani bertanggungjawab atas kelas mereka sendiri, dan (8) menyiapkan siswa untuk belajar dengan baik.¹⁴
 - d. Pembelajaran yang efektif dengan menyediakan umpan balik, dapat memecahkan permasalahan, membantu guru mengembangkan kemampuan dan strategi pengajaran, mengevaluasi guru, dan membantu guru berperilaku yang baik sebagai upaya pengembangan profesional guru.¹⁵

¹²Pidarta, *op.cit*,h.251.

¹³Piet.A. Sahertian, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional,1981),h.293.

¹⁴[http://www.bdasukamandi.bpsdmkp.kkp.go.id/artikel/diunduh.tgl 24,04,2013:22.30](http://www.bdasukamandi.bpsdmkp.kkp.go.id/artikel/diunduh.tgl%2024,04,2013:22.30).

¹⁵Masaong,*op.cit*,h.51.

Supervisi memberikan manfaat besar bagi kemajuan pembelajaran melalui pembenahan terhadap proses pembelajaran.

D. KARAKTERISTIK SUPERVISI KLINIS.

Merujuk pada beberapa pengertian yang telah dipaparkan, terdapat beberapa karakteristik supervisi klinis, seperti dibawah ini :

1. Perbaikan proses pembelajaran mengharuskan guru mempelajari kemampuan intelektual dan keterampilan teknis. Supervisor mendorong guru berperilaku berdasarkan kemampuan intelektual dan ketrampilan teknis yang dimilikinya.
2. Fungsi utama supervisor adalah menginformasikan beberapa kemampuan dan keterampilan seperti kemampuan dan keterampilan menganalisis proses pembelajaran berdasarkan hasil pengamatan, kemampuan dan keterampilan mengembangkan kurikulum, terutama bahan pembelajaran, kemampuan dan keterampilan dalam proses pembelajaran, kemampuan dan keterampilan guru melakukan evaluasi dan tindak lanjut.
3. Berfokus pada perbaikan mutu proses dan hasil pembelajaran, perbaikan kinerja guru pada hal-hal spesifik yang masih memerlukan kesempurnaan, dan upaya perbaikan didasari atas kesepakatan bersama dan pengalaman masa lampau.
4. Hubungan pembantuan antara supervisor dengan yang di supervisor dengan mengedepankan dimensi kolegialitas.
5. Tindakan supervisor menemukan kelemahan atau kekurangan guru semata-mata untuk upaya perbaikan, bukan untuk keperluan penilaian atas perestasi individual guru.
6. Setiap guru mempunyai kebebasan maupun tanggungjawab untuk mengemukakan pokok-pokok persoalan, menganalisis cara mengajarnya sendiri dan mengembangkan gaya mengajarnya.

E. PROSEDUR SUPERVISI KLINIS.

Prosedur supervisi klinis berlangsung dalam suatu proses berbentuk siklus yang terdiridari tiga tahap yaitu: tahap pertemuan pendahuluan, tahap pengamatan, tahap pertemuan lanjutan,¹⁶yaitu:

¹⁶Depag, *op.cit*,h.65.

1. Tahap pertemuan pendahuluan.

Dalam tahap ini supervisor dan guru bersama-sama membicarakan rencana tentang materi observasi yang akan dilaksanakan. Tahap ini memberikan kesempatan kepada guru dan supervisor untuk mengidentifikasi perhatian utama guru, kemudian menterjemahkannya kedalam bentuk tingkah laku yang dapat diamati.¹⁷

Pada tahap ini dibicarakan dan ditentukan pula jenis dan data mengajar yang akan diobservasi dan dicatat selama pelajaran berlangsung dan membangun komunikasi yang efektif dan terbuka diperlukan dalam tahap ini guna mengikat supervisor dan guru sebagai mitra didalam suasana kerja sama yang harmonis.¹⁸

Secara teknis diperlukan lima langkah utama bagi terlaksananya pertemuan pendahuluan dengan baik, antara lain:

1. Menciptakan suasana intim antara supervisor dengan guru sebelum langkah-langkah selanjutnya dibicarakan.
2. Mengkaji ulang rencana pelajaran serta tujuan pembelajaran.
3. Mengkaji ulang komponen keterampilan yang akan dilatihkan dan diamati.
4. Memilih atau mengembangkan suatu instrumen observasi yang akan dipakai untuk merekam tingkah laku guru yang akan menjadi perhatian utama.
5. Instrumen observasi yang dipilih atau yang dikembangkan dibicarakan bersama antara guru dan supervisor.

2. Tahap pengamatan observasi mengajar.

Pada tahap ini guru melatih tingkah laku mengajar berdasarkan komponen keterampilan yang telah disepakati dalam pertemuan pendahuluan.

Sementara supervisor mengamati dan mencatat atau merekam tingkah laku guru ketika mengajar berdasarkan komponen yang diminta oleh guru untuk direkam.

Supervisor juga dapat mengadakan observasi dan mencatat tingkah laku siswa dikelas serta interaksi guru dan siswa.

Kunjungan dan observasi yang dilaksanakan supervisor bermanfaat untuk mengetahui pelaksanaan pembelajaran sebenarnya.

Adapun manfaat observasi tersebut adalah sebagai berikut:

¹⁷<http://jssukardjo.staf.fkip.uns.ac.id/2009/04/08>, diunduh, tgl 24,04,2013:22.30.

¹⁸<http://wanty-visiislami.blogspot.com/2011/05/>, diunduh, tgl 24,04,2013:22.30.

- a. Dapat menemukan kelebihan dan kekurangan guru dalam melaksanakan pembelajaran guna pengembangan dan pembinaan lebih lanjut.
- b. Dapat mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam melaksanakan suatu gagasan pembaharuan pengajaran.
- c. Secara langsung dapat mengetahui keperluan dan kebutuhan masing-masing guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar.
- d. Dapat memperoleh data atau informasi yang dapat digunakan dalam penyusunan program pembinaan profesional secara terinci.
- e. Dapat menumbuhkan kepercayaan diri pada guru untuk berbuat lebih baik.
- f. Dapat mengetahui secara lengkap dan komprehensif tentang hal-hal pendukung kelancaran proses belajar mengajar.

Hal-hal yang perlu untuk diperhatikan seorang supervisor dalam proses pelaksanaan supervisor adalah sebagai berikut:

- a. Menciptakan situasi yang wajar, mengambil tempat didalam kelas yang tidak menjadi pusat perhatian anak-anak, tidak mencampuri guru yang sedang mengajar dan sikap waktu mencatat tidak menimbulkan prasangka dari pihak guru.
- b. Harus dapat membedakan mana yang penting untuk dicatat dan mana yang kurang penting.
- c. Bukan melihat kelemahan, melainkan melihat bagaimana memperbaikinya.
- d. Harus diperhatikan kegiatan atau reaksi murid-murid tentang proses belajar.

3. Tahap pertemuan lanjutan.

Sebelum pertemuan lanjutan dilaksanakan supervisor mengadakan analisis pendahuluan tentang rekaman observasi yang dibuat sebagai bahan dalam pembicaraan dalam tahap ini.

Dalam hal ini supervisor harus mengusahakan data yang objektif, menganalisis dan menginterpretasikan secara koperatif dengan guru tentang apa yang telah berlangsung dalam mengajar.

Setelah melakukan kunjungan dan observasi kelas, maka supervisor seharusnya dapat menganalisis data-data yang diperolehnya tersebut untuk diolah dan dikaji dan dapat dijadikan pedoman dan rujukan pembinaan dan peningkatan mutu guru-guru selanjutnya.

Masalah-masalah profesional yang berhasil diidentifikasi selanjutnya perlu dikaji lebih lanjut dengan maksud untuk memahami esensi masalah yang sesungguhnya untuk menemukan masalah yang sesungguhnya dan faktor-faktor penyebabnya, selanjutnya masalah-masalah tersebut diklasifikasi dengan maksud untuk menemukan masalah yang mana yang dihadapi oleh kebanyakan guru di sekolah atau di wilayah itu.

Ketepatan dan kehati-hatian supervisor dalam menimbang suatu masalah akan berpengaruh terhadap keberhasilan proses pembinaan profesional guru yang bersangkutan selanjutnya.

Dalam proses pengkajian terhadap berbagai cara pemecahan yang mungkin dilakukan, setiap alternatif pemecahan masalah dipelajari kemungkinan keterlaksanaannya dengan cara mempertimbangkan faktor-faktor peluang yang dimiliki, seperti fasilitas dan kendala-kendala yang mungkin dihadapi. alternatif pemecahan masalah yang terbaik adalah alternatif yang paling mungkin dilakukan, dalam arti lebih banyak faktor-faktor pendukungnya dibanding dengan kendala yang dihadapi.

Disamping itu, alternatif pemecahan yang terbaik dan memiliki nilai tambah yang paling besar bagi peningkatan mutu proses dan hasil belajar siswa.

Langkah- langkah utama pada tahap pertemuan lanjutan adalah sebagai berikut :

1. Menanyakan perasaan guru secara umum atau kesan umum guru ketika ia mengajar serta memberi penguatan.
2. Mengkaji ulang tujuan pelajaran.
3. Mengkaji ulang target keterampilan serta perhatian utama guru.
4. Menanyakan perasaan guru tentang jalannya pelajaran berdasarkan target dan perhatian utamanya.
5. Menunjukkan serta mengkaji bersama guru hasil observasi (rekaman data).
6. Menanyakan perasaan guru setelah melihat rekaman data tersebut.
7. Menyimpulkan hasil dengan melihat apa yang sebenarnya merupakan keinginan atau target guru dan apa yang sebenarnya terjadi atau tercapai.
8. Menentukan bersama-sama dan mendorong guru untuk merencanakan hal-hal yang perlu dilatih atau diperhatikan pada kesempatan berikutnya.

F. PENUTUP

Supervisi klinis akan terjadi bila hubungan kolegal antara pengawas dan guru telah terjalin dengan baik. Tanpa prasyarat tersebut guru akan segan untuk meminta pengawas untuk melakukan supervisi klinis terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi guru dalam pembelajaran.

Selain itu, keberhasilan supervisi klinis juga akan sangat tergantung kepada sejauh mana pengawas memberikan bimbingan sesuai dengan kemampuan profesional yang dimilikinya dan sejauh mana guru secara terbuka menerima bimbingan yang telah diberikan oleh pengawas.

G. DAFTAR PUSTAKA

- Depag RI, *Pedoman Pelaksanaan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003.
- Hasan, Yusuf A, *Pedoman Pengawasan untuk Madrasah dan Sekolah Umum*, Jakarta: Penerbit CV. Mekar Jaya, 2002.
- [http://jssukardjo.staf.fkip.uns.ac.id/2009/04/08pengertian-prinsip d...](http://jssukardjo.staf.fkip.uns.ac.id/2009/04/08pengertian-prinsip-d...)[http://www.bdsukamandi.bpsdmkp.kkp.go.id/artikel/197-supervisi klinik](http://www.bdsukamandi.bpsdmkp.kkp.go.id/artikel/197-supervisi-klinik).
- [http://wanty-visiislami.blokspot.com/2011/05/makalah supervisi klinik](http://wanty-visiislami.blokspot.com/2011/05/makalah-supervisi-klinik).
- Masaong Abd. Kadim, *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru*, Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Mukhtardan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, Jakarta: GP Press, 2009.
- Pidarta, Made, *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1992.
- Purwanto, Ngelim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004.
- Sahertian, Piet .A, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1981.
- Sahertian, Piet. A, *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Program Inservice Education*, Jakarta: Rineka cipta, cet. II, 1992.



PENERAPAN SUPERVISI KLINIS DALAM PEMBELAJARAN



Oleh: Amnah

A. PENDAHULUAN

Banyak permasalahan dalam proses pembelajaran yang dikeluhkan masyarakat seperti rendahnya minat guru dalam mengajar (terutama guru PNS), ketidak mampuan guru dalam menyusun dokumen dan perangkat pembelajaran, kesulitan guru dalam melaksanakan tugas mengajar menggunakan metode pembelajaran yang sesuai dengan materi pembelajaran, ada juga guru yang selalu ketinggalan informasi pembaharuan dibidang pembelajaran, kurangnya koordinasi antar kolega hingga tidak efektifnya strategi pembelajran di kelas yang berakhir kepada kebingungan dan kebuntuan dalam mengajar, dan akibatnya guru menjadi malas masuk dan murid tidak mendapatkan pembelajaran yang semestinya.¹

Hal di atas bisa terjadi karena banyak faktor, dan faktor yang masuk dalam pembahasan tulisan ini adalah *Supervisi*, bisa dikarenakan ketiadaan supervisi, atau supervisi yang stagnan dan monoton, atau bisa juga kesalahan dalam memahami proses supervisi itu sendiri baik dari pihak supervisor yang biasanya dilakukan oleh kepala sekolah dan supervisor dari dinas pendidikan/ kementerian agama ataupun makna supervisi yang difahami oleh para guru. Biasanya supervisi diidentikkan dengan evaluasi yang artinya supervisi dipahami sama dengan mencari-cari kesalahan dan kelemahan guru untuk kemudian diberikan evaluasi, teguran atau sekedar pengarahan yang biasanya dilakukan

¹Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran : Dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2012), h.193.

dengan menunjukkan *power* sebagai seorang supervisor.² Dan celaknya ada supervisor yang hanya mengandalkan informasi dan dokumen yang tertulis tanpa melakukan supervisi langsung, sehingga memperburuk citra supervisi sebagai alat penyeimbang dan pengembang dari proses pembelajaran. Lebih buruk lagi supervisi dianggap sebagai momok yang meresahkan, sehingga persiapan dalam proses pembelajaran hanya dilakukan bila akan ada proses supervisi yang artinya bila tidak ada proses supervisi maka *tidak ada proses pembelajaran*, dampaknya siswa semakin tidak mendapat pelajaran di kelas, sehingga semakin tidak memahami pelajaran, dan akhirnya nilai harus didongkrak sampai pencucian nilai rapot pun dilakukan di beberapa sekolah.

Beberapa permasalahan diatas cukup menjadi alasan pentingnya pembahasan ini untuk ditulis dan dikaji lebih jauh, bagaimana penerapan supervisi klinis dalam pembelajaran. Untuk membatasi pembahasan judul diatas maka ada beberapa pembahasan seputar penerapan supervisi klinis dalam pembelajaran, yaitu: guru dan supervisi klinis, faktor-faktor pelaksanaan supervisi klinis dan kualifikasi supervisor dalam supervisi klinis.

B. GURU DAN SUPERVISI KLINIS

Sasaran utama supervisi pembelajaran adalah guru, yaitu membantu guru dengan cara melakukan perbaikan situasi belajar mengajar dan menggunakan keterampilan mengajar dengan tepat, bantuan yang seharusnya diberikan seorang supervisor kepada guru dalam proses pembelajaran antara lain : *pertama*, menyusun silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang mengacu kepada standar isi, *kedua*, memberikan contoh dan menjelaskan penggunaan model dan strategi pembelajaran, *ketiga*, mengulang pertanyaan dan penjelasan jika siswa tidak memahaminya, *keempat*, membiarkan siswa mengajukan pertanyaan, *kelima*, mengucapkan kata-kata dengan jelas, *keenam*, hanya berbicara mengenai topik yang sedang diajarkan, *ketujuh*, menggunakan kata-kata umum dan khusus berkaitan dengan mata pelajaran, *kedelapan*, menuliskan hal-hal penting dipapan tulis, *kesembilan*, menghubungkan apa yang diajarkan dengan kehidupan nyata, *kesepuluh*, memberikan pertanyaan untuk mengetahui apakah siswa telah mengerti atau belum terhadap apa yang diajarkan kepada mereka.³

²*Ibid*

³Sagala, *op.cit*, h.194

Melalui kegiatan supervisi maka kondisi nyata didalam kelas dapat dilihat bersama, salah satu cara melakukan kegiatan supervisi adalah dengan pendekatan *klinis* menggunakan fungsi sebagai pendiagnostik. Pendekatan klinis menggambarkan unsur-unsur dari sebuah pertemuan antara supervisor dengan guru yang bersepakat dan berencana untuk melakukan observasi saat mengajar. Teknik klinis ini dilakukan dengan memberi contoh-contoh bagaimana pertemuan menjadi suatu pertemuan yang produktif yang dapat memecahkan masalah-masalah pembelajaran yang tujuannya untuk meningkatkna kualitas pembelajaran.⁴

Supervisi klinis adalah bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan mengajar melalui siklus yang sistematis dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional. Supervisi klinis adalah proses membantu guru-guru memperkecil kesenjangan antara tingkah laku mengajar yang nyata dengan tingkah laku mengajar yang ideal.⁵ Menurut Jhon J Bollah :

“Supervisi klinis adalah suatu proses bimbingan yang bertujuan untuk membantu pengembangan profesional guru/calon guru, khususnya dalam penampilan mengajar, berdasarkan observasi dan analisis data secara teliti dan objektif sebagai pegangan untuk perubahan tingkah laku mengajar tersebut”.⁶

Supervisi klinis sebagai suatu sistem instruksional yang menggambarkan perilaku supervisor yang berhubungan langsung dengan guru atau kelompok guru untuk memberikan dukungan, membantu dan melayani guru untuk meningkatkan hasil kerja guru dalam mendidik para siswa. Snyder dan Anderson mengatakan bahwa yang dimaksud dengan supervisi klinis adalah *suatu teknologi perbaikan pengajaran, tujuan yang dicapai dan memadukan kebutuhan sekolah dan pertumbuhan personal*. Sejalan pendapat tersebut Cogan menegaskan : *supervisi klinis adalah upaya yang dirancang secara rasional dan praktis untuk memperbaiki performansi guru dikelas, dengan tujuan untuk mengembangkan profesional guru dan perbaikan pengajaran*. Supervisi digambarkan Cogan sebagai praktik dan dasar pemikiran yang rasional dirancang untuk meningkatkan hasil pembelajaran yang dilakukan guru dikelas.⁷

⁴*Ibid*, h.194.

⁵Jerry H Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2011), h.104.

⁶M.Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT.Remaja Rosda Karya, cet.XX, 2010), h.91.

⁷Sagala, *op.citi*, h.195.

“Menurut R. Willem dalam Archeson dan Gall dikemukakan bahwa :
Supervisi klinis adalah bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan mengajar dengan melalui siklus yang sistematis dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional”.⁸

Sementara itu menurut K.A.Archeson dan M.D.Gall mengemukakan bahwa : *supervisi klinis adalah proses untuk membantu guru-guru memperkecil kesenjangan antara tingkah laku mengajar yang nyata dengan tingkah laku mengajara yang ideal*. Dan menurut Sahertian menyimpulkan beberapa pendapat diatas bahwa supervisi klinis adalah : *suatu proses pembinaan dalam pendidikan yang bertujuan membantu pengembangan profesional guru dalam pengenalan mengajar melalui observasi dan analisis data secara objektif*.⁹

Seorang guru memerlukan supervisi klinis, karena supervisi klinis tidak dapat dilakukan seorang supervisor tanpa kerjasama dari guru, karena supervisi klinis merupakan proses yang interaktif yang membutuhkan kerjasama dari kedua belah pihak. Supervisi klinis tidaklah sama dengan anggapan sebagian besar guru tentang supervisi, dalam pelaksanaan supervisi klinis dilakukan secara konsisten melalui pendekatan kemanusiaan untuk meningkatkan kualitas guru. Dalam pelaksanaan supervisi klinis harus ada kesepakatan dan perencanaan awal dari supervisor dan guru, selanjutnya tugas supervisor disini hanyalah menganalisa apa yang dilakukan seorang guru, sehingga didapatilah hal-hal mana yang harus diperbaiki dan dikembangkan oleh guru, dalam pelaksanaan supervisi ini peran guru haruslah aktif, dalam hal ini guru bukan menjadi objek tetapi sebagai subjek atau pelaku dalam pelaksanaan supervisi klinis ini.¹⁰

Ada beberapa variasi supervisi klinis yang dikemukakan oleh Wallace dan dikutip oleh Pidarta, sebagai berikut :¹¹

1. Supervisi Langsung

Dalam proses supervisi ini, supervisor langsung mengarahkan dan memberi petunjuk kepada guru sesuai dengan perilaku dan keinginan supervisor.

⁸Makawimbang, *op.cit*, h.104.

⁹*Ibid*, h.105.

¹⁰Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual* (Jakarta: PT.Rineka Cipta, 2009), h.112.

¹¹Makawimbang, *op.cit*, h.105.

2. Supervisi Alternatif

Supervisor dalam supervisi ini menunjukkan beberapa alternatif tindakan dalam proses pembelajaran yang boleh dipilih salah satu oleh guru.

3. Supervisi Kolaborasi

Dalam supervisi ini, supervisor bekerjasama dengan guru yang disupervisi untuk menyelesaikan masalah-masalah yang ditemukan dalam kelas.

4. Supervisi Tidak Langsung

Dalam supervisi ini, supervisor memberi kebebasan kepada guru untuk membuat atau mencari pemecahan terhadap kesulitan-kesulitan dalam kelas pada waktu membina siswa belajar.

5. Supervisi Kreatif

Dalam supervisi seperti ini, supervisor mengombinasikan keempat variasi supervisi klinis tersebut diatas, atau memanfaatkan pandangan-pandangan yang terjadi pada sektor lain.

6. Supervisi Mengeksplorasi atau menolong diri sendiri

Guru yang disupervisi pada jenis supervisi ini adalah menolong dirinya sendiri atau mengeksplorasi diri sendiri, dengan memanfaatkan pengalamannya mengajar dalam kelas. Guru mengobservasi dirinya sendiri, mengkritik, dan merefleksi diri sebagai seorang guru.

C. FAKTOR-FAKTOR PELAKSANAAN SUPERVISI KLINIS

Salah satu bentuk supervisi pendidikan adalah supervisi pengajaran yang dapat dilakukan dengan pendekatan klinikal untuk meningkatkan mutu/profesionalitas guru. Ada berbagai faktor atau permasalahan yang mendorong dikembangkannya supervisi klinik bagi para guru, antara lain sebagai berikut:¹²

1. Dalam kenyataan supervisi ialah mengadakan evaluasi guru-guru semata di akhir semester dengan guru mengisi skala penilaian yang diisi anak didik mengenai cara mengajar guru. Hasil penilaian diberikan kepada guru-guru, namun tidak dianalisis mengapa guru dalam mengajar hanya mencapai tingkat penampilan seperti itu. Cara ini menyebabkan ketidakpuasan guru secara tersembunyi.
2. Pusat pelaksanaan supervisi adalah supervisor, bukan pada apa yang

¹²Piet A Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan : Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT.Rineka Cipta, cet.II, 2008), h.37.

dibutuhkan guru, baik kebutuhan profesional sehingga guru-guru tidak merasa memperoleh sesuatu yang berguna bagi pertumbuhan profesinya.

3. Dengan menggunakan *merit rating* (alat penilaian kemampuan guru), maka aspek-aspek yang diukur terlalu umum. Sukar sekali untuk mendiskripsikan tingkah laku guru yang paling mendasar seperti yang mereka rasakan, karena diagnosis tidak mendalam, tapi sangat bersifat umum dan abstrak.
4. Umpan balik yang diperoleh dari hasil pendekatan yang ada, misalnya saintifik sifatnya memberi arahan, petunjuk, instruksi, tidak menyentuh masalah manusia yang terdalam yang dirasakan guru-guru, sehingga hanya bersifat di permukaan.
5. Tidak diciptakan hubungan identifikasi dan analisis diri, sehingga guru melihat konsep dirinya. Seperti yang dikemukakan P.Winggens bahwa dalam diri seseorang ada 3 konsep diri, yaitu :
 - a. Saya dengan *self concept* saya sendiri
 - b. Saya dengan *self idea* saya sendiri
 - c. Saya dengan *self reality* saya sendiri

Supervisi selamanya dapat membentuk konsep diri guru sehingga menemukan dirinya sendiri dan menjadi diri sendiri.

6. Melalui diagnosis dan analisis dirinya sendiri guru menemukan dirinya. Ia sadar akan kemampuan dirinya dengan menerima dirinya dan timbul motivasi dari dalam dirinya sendiri untuk memperbaiki dirinya sendiri. Praktek-praktek supervisi yang tidak manusiawi di atas itu, menyebabkan kegagalan dalam pemberian supervisi kepada guru-guru, dan karena itulah perlu supervisi klinik.

Alasan pentingnya supervisi klinik bagi para guru, antara lain sebagai berikut:¹³

1. Tidak ada umpan balik dari orang yang kompeten sehubungan dengan praktik profesional untuk memenuhi standar kompetensi dan kode etik.
2. Ketinggalan IPTEK dalam proses pembelajaran.
3. Kehilangan identitas profesi.
4. Kejenuhan profesional.

¹³Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), h.105.

5. Pelanggaran kode etik yang akut.
6. Mengulang kekeliruan secara masif.
7. Erosi pengetahuan yang sudah didapat dari pendidikan prajabatan.
8. Siswa dirugikan dengan tidak mendapatkan layanan sebagaimana mestinya.
9. Rendahnya apresiasi dan kepercayaan masyarakat dan pemberi pekerjaan.

D. KUALIFIKASI SUPERVISOR DALAM SUPERVISI KLINIS

1. Kualifikasi Supervisor

Dengan asumsi jabatan supervisor di masa depan, lebih menarik bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya maka kualifikasi yang dituntut dari calon supervisor bisa ditingkatkan. Kualifikasi calon supervisor bisa dilihat dari beberapa aspek yaitu : tingkat pendidikan dan keahlian/keilmuan, pangkat/jabatan dan pengalaman kerja serta usia.¹⁴

a. Tingkat Pendidikan dan Keahlian

Tingkat pendidikan dan keahlian atau keilmuan bagi supervisor dan calon supervisor sekolah dibedakan antara supervisor TK/SD, SLB, rumpun/mata pelajaran dan bimbingan konseling.

- 1) Kualifikasi untuk supervisor TK/SD hendaknya memiliki berlatar belakang pendidikan minimal Sarjana (S1) atau D IV dengan keahlian kependidikan, lebih diutamakan lagi berpendidikan S2 dalam kependidikan seperti Administrasi Pendidikan, Teknologi Pendidikan dan Pendidikan bidang ilmu seperti pendidikan Matematik, Pendidikan Biologi, Pendidikan Bahasa Indonesia dan pendidikan bidang ilmu lainnya.
- 2) Kualifikasi untuk supervisor SLB berpendidikan minimal S1 kependidikan dalam bidang Pendidikan Luar Biasa (pendidikan khusus), diutamakan S2 kependidikan dan atau Psikologi.
- 3) Kualifikasi untuk supervisor rumpun mata pelajaran/mata-pelajaran, berpendidikan minimal S1 kependidikan dan S1 non-kependidikan dalam rumpun ilmu yang relevan dan memiliki Akta IV. Sangat diutamakan yang berpendidikan S2-S3 kependidikan dan atau S2-S3 non-kependidikan yang memiliki Akta IV. Supervisor rumpun mata pelajaran terutama

¹⁴Dirjen PMPTK, *Standar Kompetensi Supervisor Sekolah TK/SD Matapelajaran/ Rumpun Matapelajaran* (Jakarta: Dirjen PMPTK, 2005), h.53.

di SMA dan SMK sebaiknya menjadi supervisor mata pelajaran agar keahlian supervisor lebih relevan dengan mata-mata pelajaran yang diberikan di SMA dan mata Diklat di SMK. Mata-mata pelajaran Matematika, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Fisika, Kimia, Biologi memerlukan supervisor dengan keahlian yang sama. Demikian halnya untuk mata Diklat di SMK.

- 4) Kualifikasi untuk supervisor bimbingan konseling hendaknya berpendidikan minimal S1 kependidikan khususnya jurusan/program studi Bimbingan Konseling diutamakan yang berpendidikan S2-S3 Kependidikan terlebih lagi Jurusan Bimbingan Konseling. Calon supervisor untuk semua kualifikasi di atas dipersyaratkan lulus Pendidikan Profesi Supervisor (30-36 Sks) pada LPTK Negeri yang telah ditunjuk pemerintah dan mengikuti Diklat Supervisor.¹⁵

b. Jabatan/Pangkat dan Pengalaman Kerja.

Berdasarkan jabatan/pangkat dan pengalaman kerja, yang bisa diangkat sebagai calon supervisor adalah yang sedang menjadi dan atau pernah menjadi guru dan Kepala Sekolah/Wakil Kepala Sekolah, berstatus jabatan fungsional dengan pangkat serendah-rendahnya III/b untuk guru dan III/d untuk Kepala Sekolah/Wakil Kepala Sekolah. Sedangkan pengalaman kerja yang dipersyaratkan adalah 8 tahun bagi yang sedang menjadi guru dan 4 tahun bagi yang sedang menjadi Kepala Sekolah. Idealnya calon supervisor berasal dari Kepala Sekolah atau minimal Wakil Kepala Sekolah yang pernah menjadi guru agar ada jenjang karir yang jelas dari guru - wakil kepala sekolah - kepala sekolah - supervisor.¹⁶

Persyaratan di atas menunjukkan bahwa yang menjadi supervisor harus berstatus pegawai negeri sipil. Jika dimungkinkan calon supervisor bisa diangkat dari Kepala Sekolah non-PNS berpendidikan S2 Kependidikan. Setelah menempuh pendidikan profesi supervisor dan Diklat supervisor, mereka bisa diangkat sebagai PNS dengan jabatan supervisor pratama atau muda. Jika mereka diberi kesempatan menjadi supervisor nampaknya tidak akan mengalami kesulitan dalam merekrut supervisor pada masa sekarang.¹⁷

¹⁵Sagala, *op.cit*, h.159.

¹⁶Departemen Agama RI, *Profesionalisme Pengawas Pendaids* (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2003), h.20.

¹⁷*Ibid*, h.21.

c. Usia.

Dari hasil studi empirik ditemukan usia supervisor rata-rata 52 tahun dengan pengalaman kerja sebagai PNS sekitar 26 tahun dan masa kerja sebagai supervisor rata-rata 6,5 tahun. Data di atas terlihat bahwa usia dan masa kerja supervisor sebagai PNS cukup tinggi sehingga masa kerja mereka tinggal beberapa tahun lagi sehingga kecenderungan untuk berprestasi di masa tua menjadi agak menurun terlebih lagi citra supervisor saat ini kurang menguntungkan.

Adapun rekrutmen supervisor perlu peremajaan dengan mengangkat tenaga supervisor pada usia sekurang-kurangnya 35 tahun dan setinggi-tingginya 45 tahun, sehingga dimungkinkan punya masa bakti cukup lama dan bisa diberikan pembinaan yang bersinambungan.¹⁸ Untuk memperoleh supervisor yang masih memungkinkan untuk dikembangkan, maka perlu menetapkan persyaratan yang mengacu kepada faktor-faktor profesionalitas dan kepribadian yang baik.

2. Kompetensi Supervisor

Kompetensi utama seorang supervisor terletak pada kemampuan personalnya. Persyaratan untuk semua supervisor yaitu : teknikal, human, manajemen atau administratif, ketiga kompetensi tersebut disebut gabungan keterampilan (*skill mix*). Adapun kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang supervisor dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam rangka pembinaan dan penyegaran terhadap peningkatan mutu pendidikan adalah sebagai berikut :¹⁹

- a. Kepribadian
- b. Manajerial
- c. Akademik
- d. Evaluasi Pendidikan
- e. Penelitian dan Pengembangan
- f. Sosial

3. Persyaratan Supervisor Akademik

Agar seorang supervisor dapat melaksanakan peran dan tugasnya dengan

¹⁸*Ibid.*

¹⁹Makawimbang, *op.cit*, h.90.

baik dan benar, maka sekurang-kurangnya seorang supervisor harus memiliki dan menguasai beberapa persyaratan berikut :²⁰

- a. Memiliki dan menguasai pengetahuan dibidang mata pelajaran yang diawasi pada tingkat yang lebih tinggi dari pada yang dimiliki oleh guru yang hendak dibimbing dan dinilai.
- b. Memiliki pengetahuan yang cukup mengenai berbagai metode dan strategi pengajaran khususnya pada mata pelajaran yang bersangkutan serta pengalaman dalam mengajarkannya.
- c. Memiliki pengetahuan yang cukup mengenai indikator keberhasilan maupun kegagalan dalam mengajar.
- d. Memiliki kemampuan yang cukup dalam berkomunikasi baik lisan maupun tertulis.
- e. Memiliki pengetahuan yang cukup dalam hal manajemen mutu pendidikan ditingkat sekolah, khususnya tentang program pengendalian mutu (*quality assurance*).
- f. Memiliki kemampuan mempengaruhi, meyakinkan, serta memotivasi orang lain, termasuk disini adalah kemampuan dalam mengembangkan hubungan interpersonal.
- g. Memiliki tingkat intelektual yang memadai untuk dapat menemukan pokok masalah, menganalisisnya, serta mengambil kesimpulan dari hasil analisa tersebut.
- h. Memiliki pengetahuan yang memadai dalam hal pengumpulan data secara sistematis serta analisis terhadap data tersebut.
- i. Memiliki tingkat kematangan pribadi yang memadai khususnya dibidang kematangan emosi.

E. PENUTUP

Pada prinsipnya supervisi klinis dilakukan untuk memperbaiki keterampilan intelektual guru dengan cara mengajarkan berbagai keterampilan kepada guru atau calon guru, baik keterampilan mengamati dan memahami, keterampilan menganalisis, keterampilan memperbaharui kurikulum dan keterampilan dalam mengajar. Dan fokus utama dari supervisi klinis adalah perbaikan cara mengajar bukan merubah keperibadian guru, sehingga hasil dari supervisi

²⁰Yusuf A Hasan, dkk, *Pedoman Supervisoran : Untuk Madrasah dan Sekolah Umum* (Jakarta: CV.Mekar Jaya, 2002), h.23.

klinis dapat menjadi pegangan bagi guru dalam melakukan hipotesis mengajar berdasarkan bukti-bukti pengamatan. Dalam supervisi klinik penyusunan instrumen berdasarkan kesepakatan antara supervisor dan guru sehingga menciptakan umpan balik (*feedback*) yang bersifat objektif dari guru.²¹

Jadi pada prinsipnya supervisi klinis dilakukan berdasarkan inisiatif para guru bukan inisiatif supervisor, para gurulah yang meminta supervisor untuk melakukan supervisi klinis sehingga terciptalah hubungan yang bersifat manusiawi, interaktif dan sejawat, dilain sisi juga tercipta suasana bebas, sehingga setiap orang berani mengemukakan sesuatu yang dialaminya sebagai objek kajian yang riil, untuk akhirnya menjadi unsur-unsur yang diperhatikan dan diangkat untuk diperbaiki. Prinsip-prinsip tersebut menjadikan supervisi klinis berjalan secara konstruktif dan kooperatif, tanpa ada intimidasi, *stressing power* (kekuatan penekan) yang memberikan stigma negatif pada guru, yang ada hanyalah *sharing idea* (berbagi ide), berdiskusi intens dan mencari solusi bersama yang terbaik. Inilah model supervisi yang mencerahkan dan memberdayakan guru, bukan melukai perasaan dan psikisnya. Dengan pendekatan supervisi klinis ini, guru merasa dihargai eksistensi dan pemikirannya, sehingga guru terdorong menjadi lebih aktif mengembangkan ilmu dan wawasannya agar mampu mengajar secara berkualitas dan menyenangkan.²² Dengan berlangsungnya supervise klinis maka dimungkinkan pembinaan guru secara berkelanjutan untuk mencapai mutu pembelajaran yang berkualitas.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Asmani, Jamal Ma'mur. *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*. Jogjakarta: Diva Press, 2012.
- Departemen Agama RI. *Profesionalisme Pengawas Pendaia*. Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2003
- Dirjen PMPTK. *Standar Kompetensi Supervisor Sekolah TK/SD Matapelajaran/ Rumpun Matapelajaran*. Jakarta: Dirjen PMPTK, 2005.
- Hasan, Yusuf A, dkk. *Pedoman Supervisoran : Untuk Madrasah dan Sekolah Umum*. Jakarta: CVMekar Jaya, 2002.

²¹Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: GP Press, 2009), h.62.

²²Asmani, *Tips Efektif*, h.110.

- Makawimbang, Jerry H. *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Penerbit Alfabeta, 2011.
- Mukhtar dan Iskandar. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: GP Press, 2009.
- Pidarta, Made. *Supervisi Pendidikan Kontekstual*. Jakarta: PT.Rineka Cipta, 2009.
- Purwanto, M.Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT.Remaja Rosda Karya, cet.XX, 2010.
- Sagala, Syaiful. *Supervisi Pembelajaran : Dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: Penerbit Alfabeta, 2012.
- Sahertian, Piet A. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan : Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Rineka Cipta, cet.II, 2008.



SUPERVISI KLINIS DALAM MEMPERBAIKI PEMBELAJARAN



Oleh: Erwin

A. PENDAHULUAN

Pendidikan nasional saat ini sedang menghadapi satu kondisi krusial dan mengkhawatirkan. Sangat sulit untuk menelusuri penyebab utama persoalan pendidikan di Indonesia, karena sama sulitnya dengan mengurai benang yang kusut. Usaha apapun yang telah dilakukan pemerintah dalam melakukan pengawasan terhadap jalannya pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan, bila tidak direfleksikan dengan pembinaan guru, maka tidak akan berdampak nyata pada kegiatan layanan belajar siswa.

Salah satu elemen penting dalam mempersiapkan guru-guru yang berkualitas adalah melalui pelaksanaan supervisi. Supervisi pada hakikatnya berfungsi untuk membandingkan antara kondisi yang ada dengan kondisi ideal yang harus terjadi.¹ Melalui supervisi diharapkan muncul satu aktivitas *quality control* bagi jalannya proses pembelajaran dan unsur-unsur pendukung.

Pelaksanaan supervisi oleh *supervisor* saat ini menjadi perhatian publik, hal ini dikarenakan kecendrungan masih melekatnya istilah senioritas dalam pelaksanaan supervisi yang bersifat inspeksi.² Hal ini menyebabkan *image* buruk pengawas dimata guru dan dunia pendidikan yang pada gilirannya

¹Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah* (Jogjakarta: Diva Press, 2012), h. 17.

²Jerry H. Makawimbang, *Supervisi Klinis: Teori dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 3.

akan berdampak pada kualitas dan mutu pendidikan serta tak harmonisnya hubungan guru dan pengawas.

Namun membiarkan kondisi ini mengalir dalam dunia pendidikan, sama halnya membiarkan virus menggerogoti dan menghancurkan sel dalam tubuh manusia. Maka perlu upaya untuk melakukan pengawasan dan supervisi yang dalam implementasinya membangun kedekatan, keakraban dan keterbutuhan satu sama lain.

Supervisi klinis merupakan strategi yang ditawarkan para ahli pendidikan dalam merespon persoalan yang muncul pada aktivitas supervisi. Hal ini didasarkan pada prinsip supervisi klinis yaitu pengawas sebagai mitra kerja, sebagai supervisor, sebagai pembina dan sebagai motivator.³ Dengan keempat prinsip ini diharapkan muncul kesadaran dan dialog terbuka antara guru dan supervisor.

Dengan melihat urgensi pelaksanaan supervisi klinis dalam upaya memperbaiki performansi guru dalam kegiatan belajar serta membantu guru mengatasi permasalahan yang timbul,⁴ maka tulisan ini akan berupaya mendekatkan pemahaman tentang "Supervisi Klinis dalam Memperbaiki Pembelajaran".

B. HAKIKAT SUPERVISI KLINIS

1. Guru dan Supervisi Klinis

Guru adalah obor penuntun perjalanan peradaban, yang senantiasa memberikan pencerahan wawasan, pengetahuan dan cara menjalani kehidupan yang lebih baik dan bermartabat.⁵ Hal ini bermakna bahwa menjadi guru tidak hanya transfer ilmu, tapi yang lebih penting adalah pembentukan karakter dan moralitas .

Tidaklah mudah menjadi guru di era globalisasi saat ini. Peran dan tanggung-jawab guru semakin berat, seiring semakin kompleksnya persoalan yang ada. Setidaknya ada 5(lima) tantangan,⁶ yang harus dihadapi guru saat ini, yang perinciannya sebagai berikut:

³Dirjen Kelembagaan Agama Islam, *Kepengawasan Pendidikan*(Jakarta: Departemen Agama, 2005), h. 85-90.

⁴Abd. Kadim Masaong, *Supervisi Pembelajaran dan Kapasitas Guru: Memberdayakan Pengawas Sebagai Gurunya Guru* (Bandung: Alfabeta, 2012), h.51.

⁵Budiman NN, *Etika Profesi Guru* (Yogyakarta: Mentari Pustaka, 2012), h.1.

⁶Kunandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dan Sukses dalam Sertifikasi Guru* (Jakarta: Rajawali Pers, 2007), h. 37-40.

- a. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu cepat dan mendasar. Kondisi ini mengharuskan guru menyesuaikan diri dengan responsif, arif, dan bijaksana.
- b. Krisis moral akibat dari berubahnya pandangan tentang nilai-nilai kehidupan. Prinsip hidup dengan mengedepankan pola praktis, hura-hura dan budaya instant adalah indikasi dari krisis tersebut.
- c. Krisis sosial yang ditandai dengan meningkatnya angka kriminalitas, kekerasan, pengangguran dan kemiskinan.
- d. Krisis identitas sebagai bangsa dan negara. Hal ini ditandai dengan menurunnya kualitas nasionalisme para generasi muda.
- e. Perdagangan bebas yang membutuhkan SDM tangguh dan andal yang siap bersaing dengan bangsa lain di dunia.

Kelima tantangan tersebut merupakan konsekuensi logis yang harus dihadapi para guru. Hanya guru yang visionerlah yang mampu menjawab tantangan tersebut. Dalam kaitan inilah, diperlukan pemikiran mengenai paradigma baru yang seyogianya dipegang oleh guru. Paradigma yang dimaksud adalah mempunyai visi kedepan dan mampu membaca tantangan zamansehingga siap menghadapi kompleksitas persoalan yang merupakan dinamika dalam dunia pendidikan.

Guru yang mempunyai visi adalah guru yang senantiasa sadar dengan kekurangan dan berupaya melakukan perbaikan yang terefleksi pada saat mengajar. Hal ini merupakan prinsip yang dipegang oleh konsep supervisi klinis, yang esensinya berpusat pada pada guru (*teacher centered supervision*).⁷

Sebelum menentukan orientasi perilaku supervisi klinis, seorang supervisor harus mempertimbangkan dua aspek penting yang harus dimiliki oleh guru. Kedua hal tersebut adalah komitmen guru dan kemampuan berpikir secara abstrak. Guru dengan kategori guru *drop out* menjadi perhatian penuh dalam implementasi supervisi klinis. Guru demikian memiliki komitmen dan kemampuan berpikir abstrak yang rendah.⁸ Selain itu ada guru dengan karakter *unfocussed worker*, yaitu guru yang tinggi komitmen tetapi memiliki tingkat berpikir abstrak rendah. Sedangkan guru yang dikategorikan *analytical observer* adalah guru dengan kemampuan berpikir abstrak tinggi tetapi komitmen rendah.

Ketiga karakter guru tersebut memiliki keterkaitan yang cukup erat

⁷Makawimbang, *op.cit*, h.30.

⁸*Ibid*, h. 48.

dengan penerapan supervisi klinis. Guru dengan karakter tersebut di atas, sangat membutuhkan pembinaan melalui supervisi klinis sebagai alternatif pemecahan masalah. Hal ini dikarenakan supervisi klinis merupakan proses bimbingan dengan menyediakan konsultasi, dukungan, *service* dan membantu para guru untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan dibidang keterampilan mengajar.⁹

Proses bimbingan yang dilakukan oleh supervisi klinis cenderung focus pada pola "*Focussing on the relationship between the client and the supervisee*"¹⁰, yaitu suatu pola pengawasan yang memfokuskan interaksi dan hubungan antar pengawas, guru dan proses supervisi. Seorang *supervisor* klinis, ketika akan menerapkan supervisi akan mengawalinya dengan beberapa pertanyaan sebagai berikut;

- a. Bagaimana pertemuan dilakukan?
- b. Bagaimana dan mengapa klien atau guru memilih anda sebagai supervisor?
- c. Apa pandangan dan deteksi anda ketika pertama kali melakukan komunikasi dan kontak dengan klien(guru) ?¹¹

Dari beberapa pertanyaan diatas jelas sekali apa yang menjadi keinginan supervisi klinis, yaitu lebih melihat bagaimana hubungan pengawasan dibangun. Dengan mendengar, mengobservasi dan memberi formula, pengawas mencoba untuk menemukan gambaran hubungan dengan guru sebagai klien.

2. Faktor- Faktor Pelaksanaan Supervisi Klinis

Supervisi klinis adalah bentuk supervisi yang pada penerapannya fokus pada upaya peningkatan kualitas mengajar dengan melalui tahapan dan siklus yang sistematis, baik dalam *planning*, *observing* dan *intensively analysis*.¹² Ada beberapa hal yang melandasi supervisi klinis diperlukan dalam supervisi pendidikan, antara lain;¹³

⁹Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran: Dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012), h.196-197.

¹⁰Peter Hawkins and Robin Shohet, *Supervision in the Helping Profession* (New York: Open University Press, 2006), h. 88.

¹¹*Ibid*

¹²Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 104.

¹³Asmani, *op.cit*, h. 105.

- a. Tidak ada umpan balik dari orang yang kompeten sehubungan dengan praktik profesional untuk memenuhi standar dan kode etik.
Profesi tidak mungkin ada tanpa keseriusan dan komitmen kelompok individu yang menjadi anggota profesi itu. Untuk menjadi profesional, seorang guru harus mengikuti standar dan menjunjung tinggi kode etik.¹⁴ Sedangkan pengawas bertanggung jawab melakukan pembimbinganyang merupakan *feedback* dan respon dari niat guru untuk menjadi profesional.
- b. Ketinggalan IPTEK dalam proses pembelajaran.
Perubahan adalah hukum alam. Setiap saat terjadi penemuan dalam bidang ilmu dan teknologi, termasuk dalam proses pembelajaran. Tidak sedikit guru yang anti perubahan dan terus tenggelam pada paradigma pembelajaran tempo dulu. Perkembangan IPTEK dianggap sebagai pusingan masalah yang setiap saat menghantui kehidupan profesi mereka. Supervisor harus mampu melihat fakta ini dan kemudian memberikan stimulus kepada guru untuk keluar dari tradisi anti perubahan dan masuk pada zona kehidupan baru untuk berkembang secara individual. Jadi ada dimensi harga diri, kemauan bangkit dan integritas dalam kerangka perbaikan diri.¹⁵
- c. Kehilangan identitas profesi.
Dunia pendidikan saat ini menghadapi sebuah realita, dimana banyak guru kehilangan identitas mereka sebagai *agent of change*. Kedisiplinan yang rendah, keramahan yang menipis, keteladanan yang menghilang, ketenggengrasaan yang meluntur dan kepekertian yang memudar adalah indikasi guru mengalami krisis identitas.
- d. Kejenuhan Profesional
Adakalanya sebuah profesi ketika digelutin dalam rentang waktu yang lama, akan memunculkan titik jenuh. Halnya dengan profesi guru, yang dalam aktifitasnya menuntut adanya dinamika dan perubahan. Maka bagi guru yang nilai *sense of belonging* terhadap profesi mulai memudar akibat dari kejenuhan, harus segera melakukan *refresh* dengan jalan klinis.
- e. Pelanggaran kode etik yang akut.
Kode etik guru merupakan rujukan untuk mewujudkan perilaku yang

¹⁴Kay A. Norlander-Case, et. al., *The Professional Teacher: The Preparation and Nurturance of the Reflective Practitioner*, terj. Suci Romadhona, *Guru Profesional: Penyiapan dan Pembimbingan Praktisi Pemikir* (Jakarta: PT Indeks, 2009), h. 1.

¹⁵Sudarwan Danim, *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 36-37.

bermoral dan beretika dalam melakukan pembelajaran. Maka pelanggaran terhadap kode etik guru, tidak melulu disikapi dan direspon dengan sanksi frontal, yang justru mengkerdikan profesi itu sendiri. Namun harus dibarengi upaya penyembuhan sikap, agar tidak terjerumus pada tingkat pelanggaran yang semakin besar.

f. Mengulang kekeliruan secara masif.

Guru juga manusia. Setidaknya itu merupakan ungkapan yang memberi kelonggaran dan tenggang rasa pada guru, yang dalam aktifitas pembelajaran selalu melakukan kekeliruan. Kekeliruan yang berulang biasanya terjadi pada guru yang miskin motivasiserta memiliki kepribadian yang tertutup. Maka pendekatan klinis dianggap ideal pada kasus ini.

g. Rendahnya apresiasi dan kepercayaan masyarakat dan pemberi pekerjaan. Masyarakat sebagai pelanggan, berhak mendapat *service* yang maksimal dari guru. Guru yang diinginkan masyarakat tentunya guru visioner, yang dinamis dan kreatif dalam mencari dan mampu memanfaatkan sumber-sumber informasi.¹⁶ Fakta yang kontradiktif dengan karakter guru di atas berdampak pada rendahnya tingkat kepercayaan dan penilaian masyarakat terhadap individu guru. Oleh karena itu harus ada usaha yang berkesinambungan dari supervisor untuk melakukan perubahan dengan cara yang rasional serta terus memotivasi guru untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat terhadap amanah yang diemban.

Selain faktor tersebut diatas ada beberapa alasan lain mengapa supervisi klinis dianggap urgen. *Pertama*, bahwa mengajar tidak bisa dianggap hanya sekedar proses penyampaian informasi dan pengetahuan saja, melainkan mengandung beberapa aspek yang harus integral dengan sikap, keterampilan, teknologi nilai seni dan lainnya. Sedangkan yang *kedua*, bahwa supervisi yang dilaksanakan oleh pengawas saat ini fokus pada pola evaluasi terhadap kinerja guru. Tidak jarang umpan balik tidak terarah dan hasil supervisi tidak dikomunikasikan dan dikonfirmasi kepada guru yang disupervisi.¹⁷

Senada dengan uraian diatas, Makawimbang menegaskan bahwa faktor yang ikut mendorong terlaksananya supervisi klinis adalah;¹⁸

¹⁶Suyanto dan Djihad Hisyam, *Refleksi Dan Reformasi: Pendidikan di Indonesia Memasuki Milenium III* (Yogyakarta: Adi Cita Karya Nusa, 2000), h. 33.

¹⁷Ahmad Sofyan, et. al., *Peningkatan Supervisi dan Evaluasi pada Madrasah Ibtidaiyah* (Jakarta: Departemen Agama, 2005), h. 37.

¹⁸Makawimbang, *op.cit*, h. 27.

- a. Supervisi umum dalam praktiknya sering tidak disukai bahkan ditolak, baik secara sembunyi-sembunyi maupun terang-terangan.
- b. Supervisi umum dilandasi oleh keinginan supervisor, oleh karena itu guru kurang merasakan manfaatnya.
- c. Dalam supervisi umum sasaran pengamatan supervisor terlalu luas, sehingga pemberian umpan balik terlalu sukar dan cenderung tidak terarah.
- d. Pemberian umpan balik sering menjadi pertemuan pengarahan, bahkan instruksi –instruksi.

Berdasarkan uraian tentang hal-hal yang melandasi terlaksananya supervisi klinis di atas, maka dapat dipahami bahwa supervisi klinis merupakan supervisi yang harus dilakukan atas dasar pengalaman dan problem nyata guru dalam proses pembelajaran. Kemudian dalam pemecahan problematika tersebut, guru berdiskusi dan berkolaborasi dengan supervisor (kepala sekolah atau pengawas). Hasil diskusi kemudian direfleksikan dalam perubahan kinerja.¹⁹ Penjelasan ini merupakan komponen-komponen yang mendukung supervisi klinis.

3. Kualifikasi Supervisor dalam Supervisi Klinis

Implementasi suatu konsep supervisi memerlukan adanya kepemimpinan pendidikan (*administrator atau supervisor*) yang ideal. Oleh karena itu, seorang supervisor harus dibekali secara personal maupun profesional sikap maupun pengetahuan yang sesuai dengan profesi jabatan. Dengan kata lain seorang *supervisor* dituntut untuk cerdas emosional dan cerdas intelektual serta intuisi yang baik.²⁰

Sikap yang ditampilkan seorang *supervisor* harus menunjukkan spirit ingin tahu lebih mendalam tentang guru dan profesi yang ditekuninya. Misi supervisi sangat bergantung pada Sumber Daya Manusia (SDM) *supervisor*.

Supervisor yang secara fungsional diberi kewenangan atau otoritas, untuk melakukan supervisi di sekolah, harus memiliki kualifikasi-kualifikasi tertentu antara lain:²¹

¹⁹Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 120-121.

²⁰M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), h. 84-85.

²¹Yusuf A. Hasan, et. al., *Pedoman Pengawasan: Untuk Madrasah dan Sekolah Umum* (Jakarta: Mekar Jaya, 2002), h. 77-79.

- a. Memahami benar tentang pengertian, tujuan, fungsi, ruang lingkup dan prinsip-prinsip pengawas.
Dengan memahami hal tersebut di atas, maka tidak akan terjadi peristiwa klasik yang tugas pengawas adalah mencari kelemahan dan kesalahan guru yang menjadi objek pengawasan. Dalam manajemen modern, tugas supervisor dititikberatkan pada unsur teknis dan materi. Kemudian selanjutnya diambil langkah bersama untuk memperbaikinya, agar ada perbaikan dan peningkatan kinerja pada masa yang akan datang.
- b. Menguasai materi supervisi dan mampu melakukan apa yang menjadi aktifitas objek kepengawasan. Oleh karena itu seorang pengawas sekolah harus berlatar belakang guru sekurang-kurangnya 6 (enam) tahun secara berturut-turut (SK MENPAN NO. 118/1996). Hal ini dimaksudkan agar pengetahuannya tentang KBM menjadi modal dalam menjalankan profesinya.
- c. Memahami rencana dan tahapan supervisi. Hal ini sangat penting karena pengawasan harus dilakukan sebelum, selama dan sesudah kegiatan berjalan. Kontinuitas pengawasan akan sangat besar manfaatnya bagi efisiensi dan efektifitas pelaksanaan tugas guru.

Dalam pandangan Makawimbang kualifikasi-kualifikasi tersebut di atas merupakan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki supervisor.²² Diantara kompetensi yang dimaksud adalah:

- a. Mampu melakukan supervisi sesuai prosedur dan teknik-teknik yang tepat.
- b. Mampu melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat.
- c. Memahami dan menghayati arti, tujuan dan teknik supervisi.
- d. Menyusun program supervisi.
- e. Mampu melaksanakan umpan balik dari hasil supervisi.
- f. Mampu memanfaatkan hasil-hasil supervisi.

Selain kualifikasi dan kompetensi tersebut diatas, supervisi harus memandang pada beberapa aspek, seperti tingkat pendidikan dan keahlian, jabatan/ pangkat dan pengalaman kerja serta usia supervisor.²³

²²Makawimbang, *op.cit*, h. 91.

²³Dirjen PMPTK, *Standar Kompetensi Supervisor Sekolah TK/SD Mata Pelajaran/ Rumpun Mata Pelajaran* (Jakarta: Dirjen PMPTK, 2005), h. 53.

Berdasarkan PERMENEGPAN RB 21/2010 pasal 31 tentang syarat pengawas, bahwa kualifikasi pendidikan seorang pengawas minimal S1 atau D. IV bidang pendidikan, pangkat III- c, menjadi guru minimal 8 tahun atau menjadi kepala sekolah minimal 4 tahun, dan usia maksimal 55 tahun. Tentunya rekrutmen pengawas dengan melihat pada asumsi kualifikasi, kompetensi dan aspek tersebut di atas, akan membawa dampak positif bagi peningkatan kualitas dan mutu pendidikan.

Dari berbagai uraian tersebut diatas dapat dimengerti bahwa keberhasilan dalam pelaksanaan supervisi klinik bergantung kepada beberapa faktor yang melekat pada diri supervisor. Namun tak dapat dipungkiri bahwa kesadaran guru adalah modal besar untuk memulai proses pelaksanaan supervisi klinis ini.

C. PENUTUP

Berbagai persoalan pembelajaran yang muncul kepermukaan saat ini, telah memberikan rasa tidak nyaman masyarakat pelanggan pendidikan. Kondisi ini tentunya sangat memprihatinkan, jika dilihat dari keterpihakan pemerintah terhadap program pendidikan. Dari dana BOS sampai sertifikasi adalah bukti keseriusan pemerintah dalam meningkatkan pelayanan dan mutu pendidikan di Indonesia.

Munculnya permasalahan tersebut disebabkan beberapa hal. Salah satunya adalah pembinaan terhadap guru yang kurang efektif dari supervisor, rendahnya hubungan kolegal guru dan supervisor, serta tidak adanya kemauan bersama untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pembelajaran.

Dari kondisi tersebut perlu dikonstruksi semangat supervisi klinis sebagai sebuah proses bimbingan yang fokus untuk menciptakan hubungan dan bantuan, memahami kebutuhan guru, membantu mengembangkan keterampilan, mengobservasi dan menganalisa penampilan dan menanggapi penampilan guru dan memberi saran.

Perlakuan supervisi umum yang cenderung mengedepankan *superior* supervisor telah menghilangkan nilai, prinsip dan tujuan supervisi. Maka kunci untuk memperbaiki *image* buruk guru terhadap penerapan supervisi adalah melalui perlakuan klinis.

Adapun kompetensi dan kualifikasi supervisor yang memadai merupakan tolak ukur keberhasilan penerapan supervisi klinis dalam pembelajaran. Ke-

mampuan memahami supervisi klinis secara detail akan menghantarkan seorang supervisor pada pola pembinaan yang sistematis, dirindukan dan mengesankan.

Realita dan kondisi kekinian tentang penerapan supervisi pembelajaran, menjadi tantangan sekaligus membangkitkan optimisme supervisor untuk terus melakukan perubahan. Satu ungkapan yang mungkin tepat pada kondisi ini adalah” *yesterday I was clever, that’s why I have changed the world. But today I’m wise that’s why I want to change my self*”

D. DAFTAR PUSTAKA

- Asmani, Jamal Ma’mur, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*. Jogjakarta: Diva Press, 2012.
- Case, Kay A. Norlander. et. al., *The Professional Teacher: The Preparation and Nurturance of the Reflective Practitioner*, terj. Suci Romadhona, *Guru Profesional: Penyiapan dan Pembimbingan Praktisi Pemikir*. Jakarta: PT Indeks, 2009.
- Danim, Sudarwan, *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Dirjen Kelembagaan Agama Islam, *Kepengawasan Pendidikan*. Jakarta: Departemen Agama, 2005.
- Dirjen PMPTK, *Standar Kompetensi Supervisor Sekolah TK/SD Mata Pelajaran/ Rumpun Mata Pelajaran* Jakarta: Dirjen PMPTK, 2005.
- Hasan, Yusuf A. et. al., *Pedoman Pengawasan: Untuk Madrasah dan Sekolah Umum*. Jakarta: Mekar Jaya, 2002.
- Kunandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta: Rajawali Pers, 2007.
- Makawimbang, Jerry H. *Supervisi Klinis: Teori dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan* Bandung: Alfabeta, 2013.
- _____. *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Masaong, Abd. Kadim . *Supervisi Pembelajaran dan Kapasitas Guru: Memberdayakan Pengawas Sebagai Gurunya Guru*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- NN, Budiman. *Etika Profesi Guru*. Yogyakarta: Mentari Pustaka, 2012.
- Peter Hawkins and Robin Shohet. *Supervision in the Helping Profession*. New York: Open University Press, 2006.

- Pidarta, Made. *Supervisi Pendidikan Kontekstual* Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Purwanto, M. Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Sagala, Syaiful . *Supervisi Pembelajaran: Dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Sofyan, Ahmad. et. al., *Peningkatan Supervisi dan Evaluasi pada Madrasah Ibtidaiyah*. Jakarta: Departemen Agama , 2005.
- Suyanto dan Djihad Hisyam. *Refleksi Dan Reformasi: Pendidikan di Indonesia Memasuki Milenium III* . Yogyakarta.



SUPERVISOR SEBAGAI MANAJER



SUPERVISOR SEBAGAI PERENCANA



Oleh: Wahyudi

A. PENDAHULUAN

Supervisor merupakan faktor penting dalam pengembangan lembaga pendidikan melalui proses pembelajaran. Tanpa supervisor maka proses pembelajaran akan berjalan apa adanya dan memperlambat tumbuh kembangnya sebuah lembaga pendidikan, sebagaimana yang dikemukakan Dewey dalam Sagala bahwa mengajar bukan hanya menyangkut bahan tetapi juga menyangkut proses. Dalam proses pembelajaran seorang guru yang selalu disibukkan dengan berbagai tingkah laku siswa kadangkala lalai dan lupa untuk melakukan pembelajaran yang baik dan berkualitas, banyaknya bahan pembelajaran akan menjadi tidak berarti tanpa pelaksanaan pembelajaran yang benar, untuk hal itulah maka peran seorang supervisor menjadi sangat penting.¹

Hasan mengemukakan bahwa ada 5 peran bagi seorang supervisor, yaitu: *pertama*, **Pengawas sebagai perencana** dan narasumber, *kedua*, Pengawas sebagai fasilitator, *ketiga*, Pengawas sebagai motivator, *keempat*, Pengawas sebagai pengendali mutu, *kelima*, Pengawas sebagai penilai.² Sedangkan menurut Makawimbang ada banyak peran pengawas yang diringkas menjadi 12 peran yaitu : *pertama*, Pengawas sebagai pemantau, *kedua*, Pengawas sebagai pendukung, *ketiga*, Pengawas sebagai penilai, *keempat*, Pengawas sebagai penindak lanjut hasil pengawasan, *kelima*, Pengawas sebagai inovator dan pelopor, *keenam*, Pengawas sebagai konsultan pendidikan, *ketujuh*, Pengawas

¹Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran: Dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2012), h.101.

²Yusuf A Hasan, dkk, *Pedoman Pengawasan Untuk Madrasah dan Sekolah Umum* (Jakarta: CV.Mekar Jaya, 2002), h.21.

sebagai koordinator, *kedelapan*, Pengawas sebagai motivator, *kesembilan*, ***Pengawas sebagai konseptor/programmer atau perencana***, *kesepuluh*, Pengawas sebagai komposer atau penyusun metode kerja, *kesebelas*, Pengawas sebagai pelapor, *keduabelas*, Pengawas sebagai pemimpin kelompok.³ Adapun menurut Asmani peran pengawas meliputi 4 hal yaitu : *pertama*, Pengawas sebagai koordinator, *kedua*, Pengawas sebagai konsultan, *ketiga*, Pengawas sebagai pemimpin kelompok, *keempat*, Pengawas sebagai evaluator.⁴

Dari peran-peran supervisor sebagaimana tersebut diatas, maka terlihatlah bahwa salah satu tugas supervisor adalah sebagai perencana. Pembahasan ini menjadi penting karena berkaitan langsung dengan masa depan pendidikan nasional. Agar pembahasan ini lebih fokus dan tidak menyebar pada pembahasan lainnya maka penulis membatasi pembahasan hanya seputar: *pertama*, Perencanaan dalam pengawasan yang meliputi perencanaan Supervisi dan ruang lingkup supervisi profesional, *kedua*, Supervisor sebagai perencana yang meliputi proses pelaksanaan supervisi yang merupakan rangkaian dari perencanaan, *ketiga*, Penetapan kebutuhan pendidikan.

B. PERENCANAAN DALAM KEPENGAWASAN

1. Pengertian

Perencanaan menurut Plunkett, et.al, (2005: 152) adalah persiapan masa depan yang memberikan arah dan kesatuan tujuan bagi organisasi dan sub sistem organisasi. Sedangkan menurut Gamage dan Pang (2003) dikemukakan bahwa rencana adalah proses yang mengawali pembuatan keputusan, sebuah rencana bisa didefinisikan sebagai sebuah keputusan dengan mengarahkan pada arah kegiatan (aksi). Menurut Mukhtar, et.al, (2003: 17) bahwa perencanaan merupakan salah satu fungsi manajerial yang meliputi proses pengambilan keputusan mengenai apa yang akan dilakukan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁵

³Jerry H Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2011), h.82.

⁴Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah* (Jogjakarta: Diva Press, 2012), h.32.

⁵Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan : Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif* (Medan: Perdana Publishing, 2011), h.91.

Adapun pengawasan atau supervisi sebagaimana yang ditulis Mulyasa adalah segala usaha pejabat sekolah dalam memimpin guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk memperbaiki pengajaran, termasuk didalamnya adalah menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan dan perkembangan jabatan guru-guru, menyeleksi dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran, dan metode-metode mengajar, serta mengevaluasi pengajaran.⁶ Menurut Mukhtar dan Iskandar bahwa supervisi adalah mengamati, mengawasi atau membimbing dan memberikan stimulus kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh orang lain dengan maksud mengadakan perbaikan.⁷ Menurut Ary H Gunawan bahwa definisi supervisi adalah bantuan dalam pengembangan situasi belajar mengajar yang lebih baik, pelayanan khusus dibidang pengajaran dan perbaikannya mengenai proses belajar mengajar termasuk segala faktor dan situasinya.⁸ Menurut Mohammad Badrus bahwa secara semantik supervisi adalah pembinaan yang berupa bimbingan atau tuntunan kearah situasi yang lebih baik. Good Carter dalam Asmani memberi pengertian bahwa supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk memberikan stimulus, menyeleksi pertumbuhan jabatan, perkembangan guru, merevisi tujuan pendidikan, bahan ajar, metode mengajar dan evaluasi pengajaran.⁹

Perencanaan dalam pengawasan dapat diartikan sebagai persiapan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan dalam membina, membimbing dan memperbaiki pekerjaan seorang guru dalam proses belajar mengajar agar menjadi lebih baik dari sebelumnya. Jika seorang guru dapat melaksanakan tugas pokoknya sesuai dengan tuntutan kinerjanya, maka dapat dikatakan bahwa pekerjaan guru dalam mengajar dan mendidik adalah pekerjaan yang bermutu yang implikasinya adalah proses pendidikan dan pengajaran yang bermutu.¹⁰ Perencanaan yang dilakukan supervisor adalah berkenaan dengan rencana semester atau rencana tahunan yang berfokus kepada kegiatan pemantauan dan pembinaan professional terhadap guru.

⁶E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h.239.

⁷Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2009), h.41.

⁸Ary H Gunawan, *Administrasi Sekolah* (Jakarta: PT.Rineka Cipta, 2002), h.194.

⁹Asmani, *op.cit*, h.21.

¹⁰Amiruddin Siahaan, dkk, *Manajemen Pengawas Pendidikan* (Jakarta: Quantum Teaching, 2006), h.108.

2. Perencanaan Pengawasan

Setiap pengawas akademik wajib membuat rencana kerja tahunan yang secara eksplisit menunjukkan tanggal dan hari kunjungan ke sekolah. Dalam rencana kerja tahunan ini juga terdapat uraian tentang bagaimana penyesuaian jadwal kunjungan akan dilakukan jika terdapat halangan. Berdasarkan rencana kerja tahunan tersebut maka disusunlah jadwal kunjungan ke sekolah-sekolah selama setahun untuk dibina, dan salinan atau kopian dari rencana kunjungan tersebut dikirim ke sekolah-sekolah yang akan dikunjungi untuk ditempel diruang kepala sekolah dan ruang guru. Diruang kerja pengawas juga harus ditempel jadwal kunjungan bulanan yang berjalan untuk menghindari tumpang tindih kepengawasan dalam satu sekolah pada waktu bersamaan, untuk menghindari hal tersebut maka diperlukannya koordinasi antar pengawas, dalam rapat koordinasi selain bisa menyesuaikan jadwal agar tidak tumpang tindih, para pengawas dapat saling berbagi pengalaman dan bisa juga mengundang pembicara atau nara sumber untuk menambah wawasan kepengawasan.¹¹

Ada beberapa tahapan yang seharusnya ditempuh dalam proses melaksanakan supervisi pendidikan menurut konsep pendidikan Islam, yaitu :¹²

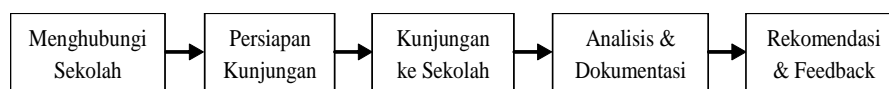
- a. **Tahapan penelitian** atau *bahtswa al-istiqsha'*. Bahwa kegiatan supervisi tidaklah dilakukan secara mendadak sebagaimana lazimnya dalam melakukan kegiatan inspeksi mendadak (sidak), hal ini diperlukan untuk memahami dengan jelas situasi sekolah secara benar. Dalam supervisi kegiatan harus dilakukan secara ilmiah seperti pengumpulan data, pengolahan dan analisa data sehingga mendapat kesimpulan yang ilmiah dan dapat dipertanggungjawabkan.
- b. **Tahapan evaluasi** atau *taqwa mwataqdir*. Kegiatan ini lebih mengarah kepada aspek evaluasi guna melakukan penilaian secara kolektif terhadap hasil penelitian yang dilakukan pada tahap pertama.
- c. **Tahapan pemberian bantuan** atau *musa'adah*. Kegiatan supervisi pada tahapan ini mulai mengatur dan menyediakan waktu dan tenaga untuk membantu dan memberdayakan guru dalam mengadakan perbaikan, mengusahakan berbagai sumber baik material ataupun personal guna melakukan bimbingan, pengarahan dan pemberdayaan.

Setiap siklus kunjungan ke sebuah sekolah, dimulai dari menghubungi

¹¹Hasan, dkk, *op.cit*, h.31.

¹²Dja'far Siddik, *Konsep Dasar Ilmu Pendidikan Islam* (Bandung: Cita Pustaka Media Perintis, 2011), h.171.

sekolah yang bersangkutan, membuat persiapan dengan perlengkapan kerja, melakukan kunjungan ke sekolah, menganalisis data hasil kunjungan, menyusun kesimpulan dan rekomendasi jika diperlukan, dan mengelola dokumen-dokumen dan informasi hasil pengawasan, dibawah ini adalah alur aktifitas seorang supervisor dalam melakukan kegiatan kepengawasan.¹³yaitu:



Adapun proses dan prosedur kerja para pengawas menurut Siahaan, dkk, adalah sebagai berikut :¹⁴

- a. Menyusun dan melaksanakan pedoman kegiatan.
- b. Membimbing pelaksanaan kurikulum.
- c. Membimbing tenaga teknis.
- d. Membimbing tata usaha.
- e. Membimbing penggunaan dan pemeliharaan sarana belajar serta menjaga kuantitas sarana sekolah.
- f. Membimbing hubungan kerjasama dengan instansi pemerintah, dunia usaha dan komite sekolah.
- g. Menyampaikan hasil pelaksanaan tugas ke satuan atasan.

Sebagaimana yang dikutip Fathurrahman dari Alfonso, dikemukakan bahwa ruang lingkup atau bidang garapan supervisi profesional guru adalah sebagai berikut :¹⁵

- a. *Assignment of teacher personnel* (menempatkan personil guru)
- b. *Development of teachers competences* (mengembangkan kemampuan para guru)
- c. *Evaluation of teacher performance instruction* (mengevaluasi pencapaian pengajaran guru)
- d. *Interpretation of instructional goals* (menjelaskan sasaran pengajaran)
- e. *Development of instructional system* (mengembangkan sistem pengajaran)

¹³Hasan, dkk, *op.cit*, h.30.

¹⁴Siahaan, dkk, *op.cit*, h.109.

¹⁵Pupuh Fathurrahman dan Aa Suryana, *Supervisi Pendidikan Dalam Pengembangan Proses Pengajaran* (Bandung: PT.Refika Aditama, 2011), h.30.

- f. *Development of instructional strategies* (mengembangkan strategi pengajaran)
- g. *Provision of instructional resources* (menyediakan sumber daya pengajaran)
- h. *Provision of instructional support service structure* (menyediakan struktur pelayanan dan dukungan pengajaran)
- i. *Implementation of organizational goals* (melaksanakan sasaran organisasi)
- j. *Development of staffing pattern* (mengembangkan polasusunan kepegawaian)
- k. *Spesification of job requirements* (menghususkan syarat-syarat pekerjaan)
- l. *Analysis of organization effectiveness* (menganalisa efektivitas organisasi)
- m. *Evaluation of goal attainment* (mengevaluasi pencapaian sasaran)

Secara ringkas dapatlah ditegaskan bahwa ruang lingkup supervisi profesional meliputi tiga bidang, yaitu : *pertama*, peningkatan profesional guru, *kedua*, penataan pengajaran dan *ketiga*, pengembangan kelembagaan sekolah.¹⁶ Ituartinya supervise yang direncanakan oleh pengawas akan menjadi patokan dan pedoman dalam melakukan evaluasi kepengawasan.

C. SUPERVISOR SEBAGAI PERENCANA

Sebagai perencana maka seorang supervisor haruslah membuat persiapan dan perencanaan kerja dalam rangka melaksanakan tugas-tugasnya sebagai seorang supervisor, menyusun dokumentasi dan laporan bagi setiap kegiatan serta mengembangkan sistem pengelolaan data hasil pengawasan.¹⁷ Agar kegiatan supervisor berjalan dengan baik maka butuh perencanaan yang baik, maka dalam melakukan perencanaan kepengawasan ada beberapa hal penting yang harus diperhatikan, yaitu :¹⁸

1. *Tidak ada rencana yang standard dalam supervisi.*

Setiap guru mempunyai kemampuan dan kelemahan yang berbeda memerlukan bantuan yang berbeda dari guru-guru yang lainnya dalam keadaan yang tidak sama dengan guru-guru lainnya. Supervisi merupakan usaha untuk membantu Guru meningkatkan kemampuannya dan penampilannya, sesuai dengan kebutuhannya dalam situasi bekerjanya. Karena itu tiap bantuan harus diberikan dan direncanakan sesuai dengan kebutuhan dan situasi tersebut. Dalam supervisi tidak dapat digunakan

¹⁶*Ibid*, h.31.

¹⁷Hasan, dkk, *op.cit*, h.23.

¹⁸Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Konteksual* (Jakarta: PT.Rineka Cipta, 2009), h.81

suatu pola tetap dalam rencana, terutama dalam penentuan permasalahannya dan cara-cara pemecahannya. Walaupun masalahnya mungkin sama, tetapi latarbelakang timbulnya masalah mungkin berbeda, dan karena itu cara pemecahannyapun akan berbeda.

2. Perencanaan Supervisi Memerlukan Kreativitas.

Setiap sekolah mempunyai situasi tersendiri dengan keadaan yang berbeda dan masalah yang berlainan. Peningkatan pendidikan di sekolah harus disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan murid-muridnya, dengan tujuan khusus sekolah itu, dengan keadaan dan kemampuan anggota-anggota stafnya, dengan kemampuan sekolah untuk mengadakan fasilitas yang diperlukan. Semua hal-hal tersebut harus diperhatikan dan dijadikan faktor-faktor penentu dalam menyusun program supervisi di sekolah. Hal itu memerlukan kreativitas dari supervisor dalam menyusun programnya. Apakah kegiatan supervisi di sekolah akan ditujukan untuk memperkaya pengalaman belajar bagi murid, apakah untuk meningkatkan kemampuan para guru dalam memilih dan menggunakan alat pelajaran, apakah peningkatan disiplin dan sikap profesional anggota stafnya, apakah mempererat hubungan dan kerjasama antara sekolah dan masyarakat, dan sebagainya, harus ditentukan berdasarkan kreatifitas supervisor dengan memperhatikan kebutuhan dan situasi setempat.

3. Perencanaan Supervisi harus Komprehensif

Usaha peningkatan kegiatan belajar mengajar mencakup berbagai segi yang sukar dipisah-pisahkan. Guru, alat, metode, keadaan fisik, murid, sikap Kepala sekolah, semuanya itu bersangkut-paut dan saling mempengaruhi. Supervisor harus dapat mengatur kegiatan supervisinya agar tujuan-tujuan dapat tercapai sebaik-baiknya, satu persatu, secara berurutan dan bertahap. Setiap tahapan yang dicapai harus berada dalam rangka pencapaian tujuan yang lebih jauh lagi. Semua segi-segi dan tahapan-tahapan yang dicapai harus merupakan satu keseluruhan yang menyeluruh (*komprehensif*). Karena itu perencanaannya harus komprehensif dan memperhatikan semua segi-segi dari proses belajar-mengajar, meskipun dalam pencapaiannya harus bertahap.

4. Perencanaan Supervisi harus Kooperatif.

Supervisi bukan masalah perorangan. Proses belajar-mengajar menyangkut soal seluruh sekolah, bukan hanya seorang guru saja, atau hanya Kepala Sekolah saja. Dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan supervisinya seorang supervisor akan memerlukan bantuan orang lain, anggota staf lainnya,

dan karena itu dalam perencanaannya pun diperlukan bantuan dari orang-orang yang kemudian akan turut dalam pelaksanaannya. Karena itu pula perencanaan supervisi harus kooperatif, mengikutsertakan sebanyak mungkin pihak-pihak yang berhubungan dengan proses belajar-mengajar di sekolah. Supervisor sebagai perencana harus merupakan seorang pemimpin dan pembimbing dalam kerjasama kelompok, dan bukan pengambil keputusan dan pelaksana tunggal. Supervisor sebagai pemimpin harus dapat mendorong orang lain untuk berinisiatif, dan harus dapat memanfaatkan inisiatif orang lain. Karena itu perencanaan yang dilakukan supervisor harus kooperatif.

5. Perencanaan Supervisi harus Fleksibel.

Rencana supervisi harus memberikan kebebasan untuk melaksanakan sesuatu sesuai dengan keadaan dan perubahan yang terjadi. Seorang supervisor yang bijaksana tidak terpaku pada cara-cara pencapaian tujuan yang telah ia rencanakan, tetapi selalu berusaha menyesuaikannya pada situasi baru dan tekanan-tekanan keadaan. Sifat perencanaan yang fleksibel ini tidak berarti bahwa tujuan yang dirumuskan dalam rencana tidak boleh jelas dan kongkrit. Tujuannya harus jelas dan kongkrit terperinci, cara-cara pencapaiannya harus diperhitungkan dengan seksama. Supervisor harus mampu menyesuaikan rencana pada situasi baru timbul. Untuk itu pada waktu penyusunan rencana harus sudah difikirkan berbagai alternatif-alternatif pemecahannya. Dan untuk itu pula perlunya perencanaan yang kooperatif, agar terdapat ide sebanyak-banyaknya.¹⁹ Artinya, dalam pengambilan keputusan memang diperlukan keterlibatan semua personil agar keputusan yang diambil benar-benar berkualitas dan menciptakan rasa kepuasan dan pembelajaran organisasi.

D. PENETAPAN KEBUTUHAN PENDIDIKAN

Pendidikan menjadi faktor penunjang utama dalam pembinaan dan peningkatan mutu supervisor sebagai pioneer dalam memajukan pendidikan. Pendidikan menjadi salah satu upaya untuk meningkatkan profesionalisme supervisor di bidang peningkatan kualitas SDM, dan dua lainnya yaitu peningkatan sarana dan prasarana pendukung dan peningkatan kesejahteraan. Diantara

¹⁹Asmani, *op.cit*, h.37.

Faktor-faktor yang menyebabkan seorang supervisor tidak melaksanakan tugasnya antara lain :²⁰

1. Kemampuan dalam bidang teknis edukatif dan administratif sangat minim.
2. Kebanyakan pengawas berasal dari pejabat struktural non pendidikan.
3. Sarana dan prasarana pendukung sangat minim.
4. Pembinaan terhadap pengawas sangat kurang dibandingkan dengan pembinaan terhadap guru.

Pendidikan supervisor saat ini paling rendah haruslah setingkat magister, sebab para guru yang akan mereka bina kelak banyak yang sudah bergelar sarjana. Guru yang bergelar sarjana saat ini sudah ada pada semua jenjang mulai dari TK hingga SMA/SMK, maka tidak patutlah supervisor sebagai pembina juga sarjana, paling tidak yang membina harus diatas sarjana. Jadi setidaknya pendidikan seorang supervisor adalah magister atau lebih baik lagi jika seorang supervisor bisa mencapai tingkat pendidikan doktor, hal ini karena seorang supervisor dapat diaratkan sebagai gurunya guru. Menurut penelitian Campos, bahwa kepala sekolah dan supervisor di Amerika Serikat pada tahun 1999-2000 lebih dari 99% bergelar magister dan doktor, hal ini dapat menjadi perbandingan bahwa pendidikan berkualitas jika guru-gurunya berkualitas, dan guru akan berkualitas jika dibina dan dibimbing oleh supervisor yang berkualitas pula.²¹

Dalam rangka meningkatkan kualitas pengawas terutama yang berkaitan dengan tugas-tugas profesi maka telah disusun program jangka pendek, jangka sedang dan jangka panjang. Program jangka pendek antara lain dalam bentuk: penataran, orientasi, konsultasi, evaluasi dan seminar-seminar. Program jangka sedang yang dilakukan adalah pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi calon pengawas dan memperoleh sertifikat dalam jangka waktu 1-3 bulan, adapun sistem diklat yang dilakukan adalah 20% program klasikal, 30% diskusi dan 50% praktek lapangan. Adapun program jangka panjangnya adalah memberikan bantuan beasiswa bagi para pengawas potensial dan guru yang berminat menjadi pengawas untuk melanjutkan studi di bidang supervisi baik S1 maupun S2.²²

²⁰Departemen Agama RI, *Profesionalisme Pengawas Pendas* (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2003), h.42

²¹Pidarta, *op.cit*, h.35.

²²*Ibid*.44.

Dalam pendidikan dan pelatihan bagi pengawas atau calon pengawas, maka kurikulumnya haruslah berisikan bidang studi sebagai berikut :²³

1. *Bidang studi kepribadian*, yang mencakup materi : *pertama*, yakin dan melaksanakan ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari, *kedua*, setia kepada falsafah bangsa, konstitusi dan negara, *ketiga*, menjunjung harkat dan martabat guru, *keempat*, bersikap ilmiah dan memegang prinsip pengetahuan, ilmu, teknologi, serta seni dalam mengembangkan profesi guru, *kelima*, bertanggung jawab, jujur, dan berprestasi dalam bekerja, *keenam*, menjadi teladan dalam berperilaku, *ketujuh*, menciptakan proses supervisi yang kondusif, *kedelapan*, memelihara keharmonisan pergaulan dan komunikasi dengan guru-guru, *kesembilan*, mengadakan kerjasama dengan masyarakat, *kesepuluh*, mengembangkan profesi secara kontinyu.
2. *Bidang studi profesi*, yang mencakup materi : *pertama*, cara mensupervisi yang dimulai dengan persiapan, dilanjutkan dengan pertemuan awal, proses supervisi, pertemuan balikan, tindak lanjut, *kedua*, analisis kondisi guru, *ketiga*, analisis kondisi daerah.
3. *Bidang studi psikologi*, yang mencakup materi : *pertama*, implikasi kesan pertama, *kedua*, pembentukan konsep diri, *ketiga*, cara-cara memotivasi, *keempat*, keakraban hubungan, *kelima*, altruis (memanjakan/akrab dan cinta berlebihan), *keenam*, kesepakatan, *ketujuh*, agresif, *kedelapan*, kelebihan laki-laki dan perempuan.
4. *Bidang studi sosial*, yang mencakup materi : *pertama*, proses sosial, *kedua*, interaksi sosial, *ketiga*, kelompok-kelompok sosial, *keempat*, dinamika kelompok, *kelima*, dinamika stabil, *keenam*, keterampilan hubungan manusia.
5. *Bidang studi metode penelitian kelas* atau yang dikenal dengan PTK, sebagai upaya pembinaan guru untuk melakukan penelitian tindakan kelas.

E. PENUTUP

Supervisor sebagai perencana adalah sebuah keharusan yang merupakan tuntutan profesionalitas seorang supervisor atau pengawas, tanpa perencanaan maka tidak akan ada tindakan, andaiapun seorang supervisor memaksakan diri untuk melaksanakan kegiatan supervisinya tanpa sebuah perencanaan maka hal tersebut akan melenceng dari definisi dan tujuan adanya seorang

²³*Ibid*, h.36

supervisor, dan dikhawatirkan bukan memperbaiki proses pembelajaran namun sebaliknya hanya akan mengacaukan atau bahkan merusak pola dan proses pembelajaran yang dahulunya kurang baik menjadi tidak baik. Padahal yang diinginkan dari seorang supervisor adalah adanya kemaslahatan, dengan adanya supervisor yang melakukan perencanaan dengan baik, terukur dan terarah sehingga menghasilkan hasil yang baik pula dalam konteks perbaikan pembelajaran.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Asmani, Jamal Ma'mur. *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, Yogyakarta: Diva Press, 2012.
- Departemen Agama RI, *Profesionalisme Pengawas Pendaia*. Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2003.
- Fathurrahman, Pupuh dan Aa Suryana. *Supervisi Pendidikan Dalam Pengembangan Proses Pengajaran*. Bandung: PT.Refika Aditama, 2011.
- Gunawan, Ary H Gunawan. *Administrasi Sekolah*. Jakarta: PT.Rineka Cipta, 2002.
- Hasan, Yusuf A, dkk. *Pedoman Pengawasan Untuk Madrasah dan Sekolah Umum*. Jakarta: CV.Mekar Jaya, 2002.
- Makawimbang, Jerry H. *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Penerbit Alfabeta, 2011.
- Mukhtar dan Iskandar. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Gaung Persada Press, 2009.
- Mulyasa, E. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Pidarta, Made. *Supervisi Pendidikan Konteksual*. Jakarta: PT.Rineka Cipta, 2009.
- Sagala, Syaiful. *Supervisi Pembelajaran : Dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Siahaan, Amiruddin, dkk. *Manajemen Pengawas Pendidikan*. Jakarta: Quantum Teaching, 2006.
- Siddik, Dja'far. *Konsep Dasar Ilmu Pendidikan Islam*. Bandung: Cita Pustaka Media Perintis, 2011.
- Syafaruddin dan Nurmawati. *Penegelolaan Pendidikan: Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif*. Medan: Perdana Publishing, 2011.



PERENCANAAN DALAM SUPERVISI PENDIDIKAN



Oleh: Muhammad Amin

A. PENDAHULUAN

Supervisor sebagai perencana merupakan salah satu kegiatan manajemen. Paling tidak dari beberapa ahli manajemen mengemukakan didalam manajemen langkah yang dilakukan adalah *planning*, *organizing*, *motivating* dan *controlling*.¹ Pada tulisan ini dibahas tentang supervisi dalam konteks manajemen yang menunjukkan betapa pentingnya manajemen bagi seorang supervisor.

Untuk mewujudkan tujuan-tujuan pendidikan perlu dirancang perencanaan-perencanaan tentang pengawasan yang dilakukan oleh seorang pengawas dalam proses Pembelajaran disuatu Sekolah/Madrasah sehingga proses pembelajaran tersebut agar lebih efektif dan efisien. Seorang supervisor harus mampu membuat program kerja untuk wilayah kepengawasannya. Tulisan ini difokuskan terhadap kajian mengenai perencanaan supervisor pendidikan.

Agar tulisan ini terarah dan terukur maka perlu dibatasi pada masalah: apa tugas-tugas pokok pengawas, bagaimana tahapan kegiatan kepengawasan (alur prosedur kerja, perencanaan, persiapan kunjungan, agenda kerja di lembaga pendidikan, bantuan teknis kepada guru, penyusunan laporan penilaian) dan bagaimana penetapan kebutuhan dan contohnya serta penutup.

¹ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1983), h. 75.

B. HAKIKAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN

1. Tugas Pokok Pengawas

Seorang supervisor sebelum membuat program kerja terlebih dahulu ia harus memahami tugas pokok yang akan dilakukannya sebagai bentuk tanggungjawab. Supervisi sangat banyak jenisnya mencakup seluruh proses pendidikan. Diantara supervisi tersebut adalah supervisi terhadap visi dan misi sekolah, supervisi birokrasi, kebijakan dan system pendidikan; supervisi pembelajaran; supervisi klinis; supervisi kepemimpinan kepala sekolah, supervisi standar kepala sekolah, supervisi profesi profesionalitas sekolah, supervisi pembiayaan pendidikan, supervisi produktivitas sekolah; supervisi sekolah efektif, supervisi pemberdayaan masyarakat dalam pendidikan, supervisi administrasi sekolah; dan supervisi responsibilitas dan akuntabilitas supervisi budaya sekolah.²

Sesuai dengan SK MENPAN No. 118 Tahun 1996 Bab II Pasal 1 ayat (1), tentang jabatan fungsional dan angka kreditnya maka *tugas pokok pengawas sekolah adalah Pegawai Negeri sipil yang diberi tugas, tanggungjawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan di sekolah dengan melakukan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah, dasar dan menengah.*³

Mengacu pada SK MENPAN tersebut maka pengawas dilingkungan Departemen Agama, khususnya Dirjen Kelembagaan Agama Islam memberikan definisi yang lebih spesifik tentang pengawas. *Pengawas Pendidikan Agama Islam adalah pegawai Negeri sipil di lingkungan Departemen Agama yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh terhadap pelaksanaan Pendidikan Agama Islam di sekolah umum dan penyelenggaraan pendidikan di madrasah dengan melakukan penilaian dan pembinaan dari segi teknis Pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan prasekolah, pendidikan Dasar dan pendidikan menengah.*⁴

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan angka kreditnya tugas pokok pengawas adalah melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi menyusun program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan

² Jamal Ma'ruf Asmuni, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah* (Jogjakarta: DIVA Press, 2012), h. 82.

³ Departemen Agama RI, *Profesionalisme pengawas Pendidikan* (Jakarta: Dirjen kelembagaan Agama Islam, 2003), h. 19.

⁴ *Ibid.*

8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan, Penilaian, Pembimbingan dan pelatihan Profesional guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan di daerah Khusus.⁵

Adapun yang dimaksud pengawasan akademik adalah pengawasan yang berkenaan dengan hal-hal berikut:

- 1) Merencanakan pengajaran.
- 2) Melaksanakan pembelajaran
- 3) Menilai hasil pembelajaran
- 4) Membimbing dan melatih peserta didik
- 5) Melaksanakan beban tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja.⁶

Kelima hal ini dapat dilakukan dengan tatap muka atau non tatap muka dan diharapkan juga peran seorang pengawas akademik ini adalah

- 1) Sebagai nara sumber.
- 2) Sebagai fasilitator
- 3) Sebagai motifator
- 4) Sebagai alat pengendali mutu pengajaran
- 5) Sebagai peran tambahan jika seorang pengawas akademik adalah juga seorang penilai (*asesor*) dalam rangka akreditasi sekolah sehingga kegiatan akreditasi mendapatkan data yang akurat.⁷

Sedangkan pengawasan manajerial adalah pengawasan yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektifitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan. Sebagai manager seorang pengawas sekolah berperan:

- 1) Fasilitator dalam proses perencanaan, koordinasi, pengembangan manajemen sekolah
- 2) Asesor dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta menganalisis potensi sekolah.

⁵ Kemendiknas, *Buku Kerja Pengawas sekolah* (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Badan PSDM dan PMP, Cet. Ke-2, 2011), h. 10.

⁶*Ibid.*, h.19.

⁷ Yusuf A. Hasan, *et.al.*, *Pedoman Pengawasan untuk Madrasah dan sekolah umum* (Jakarta: CV. Mekar Jaya, 2002), h. 11.

- 3) Inform pengembangan mutu sekolah.
- 4) Evaluator terhadap hasil pengawasan⁸

a. Kriteria Supervisi Efektif

Adapun menurut Mulyasa kriteria supervisi yang efektif, yaitu:

- 1) Mampu memperdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
- 2) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan.
- 3) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- 4) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- 5) Bekerja dengan tim manajemen.
- 6) Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.⁹

Dari keenam kriteria ini seorang supervisor harus membuat program kerja yang akurat agar keberlangsungan supervisi berdampak positif. Dan seorang supervisor harus mampu berinovatif dan kreatif dalam melaksanakan tugas khususnya dalam menyusun dan mengaplikasikan program-program dalam tiap tahapan kegiatan kepengawasan.

C. SUPERVISOR SEBAGAI PERENCANA

Melihat dari tugas pokok seorang supervisor yang begitu besar dan banyak maka sudah selayaknya seorang supervisor itu membuat langkah-langkah program kerja yang baik agar tidak terjadinya kesimpangsiuran dan *overliving* tentang tugas-tugas pokok yang dipikulnya. Dengan memenej setiap kegiatan dan langkah tentu ini akan berefek positif bagi Sekola/Madrasah dan Pendidikan Agama Islam di sekolah-sekolah.

Adapun macam-macam kegiatan sekolah yang perlu didalami oleh seorang

⁸Kemendiknas,*Buku*, h. 21.

⁹E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet.7, 2004), h.126.

supervisor adalah kurikulum yang mencakup materi dan cara pengembangannya. Proses belajar mengajar serta cara pengembangannya, dan evaluasi pendidikan.¹⁰

Jika dilihat dari segi peran seorang Supervisor maka yang perlu diperhatikan adalah kontrol kualitas (*Quality control*) sekolah dan jaminan kualitas (*Quality insurance*) sekolah.¹¹

Apa gunanya kegiatan-kegiatan sekolah harus diketahui oleh seorang supervisor? Sebagai bahan pertimbangan untuk membuat perencanaan kegiatan supervisi. Seorang supervisor itu adalah seorang manager yang harus mampu melaksanakan kegiatan manajemen diantaranya adalah sebagai perencana (*Planner*).

Begitu pentingnya seorang supervisor sebagai perencana sehingga rencana yang baik dan tepat akan berdampak pada lang-langkah manajemen berikutnya. Salah dalam merencanakan akan berakibat buruk pula hasil yang diperoleh seorang supervisor.

1. Definisi perencanaan

Perencanaan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan semua aktifitas yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan.¹² Perencanaan merupakan langkah pertama dalam proses manajemen yang harus dilakukan semua unsur organisasi.

2. Perencanaan yang baik

Menurut Ibrahim Bafadal perencanaan yang baik adalah:

- 1) Dibuat oleh orang yang memahami organisasi;
- 2) Dibuat oleh orang-orang yang memahami perencanaan;
- 3) Disertai dengan rincin teliti;
- 4) Tidak terlepas dari pemikiran pelaksanaannya;
- 5) Terdapat tempat pengambilan resiko;
- 6) Sederhana, luwes dan praktis;
- 7) Didasarkan pada kenyataan kini dan masa depan;

¹⁰ Made Pirdada, *Pemikiran tentang supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), h. 60.

¹¹ Asmani, *Supervisi*, h. 75.

¹² Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, Cet. Ke-3, 2009), h. 42.

- 8) Dibuat bersama;
- 9) Direkomendasi oleh penguasa tertinggi.¹³

3. Proses perencanaan

Perencanaan merupakan sebuah proses pemikiran dan menetapkan kegiatan untuk masa yang akan datang. Oleh karena itu perencanaan merupakan sebuah proses. Ada beberapa langkah yang harus ditempuh dalam membuat perencanaan., yaitu:

- 1) Memperkirakan masa depan;
- 2) Menganalisis kondisi lembaga;
- 3) Merumuskan tujuan;
- 4) Mengupulkan informasi/data;
- 5) Menganalisis data;
- 6) Merumuskan dan menetapkan alternative program;
- 7) Menetapkan perkiraan pelaksanaan program;
- 8) Menyusun pelaksanaan program.¹⁴

4. Langkah-langkah pengawasan

Dalam mewujudkan keberhasilan pendidikan dan usaha profesional, kunjungan seorang supervisor/pengawas hendaknya dilaksanakan secara teratur dan berkesinambungan. Agar pelaksanaan tersebut berjalan dengan efektif dan efisien perlu diperhatikan beberapa hal sebagai langkah-langkah tahapan, yaitu:

- 1) Penyusunan Program
- 2) Persiapan
- 3) Pelaksanaan
- 4) Tindak lanjut supervisi¹⁵

Didalam buku kerja Pengawas yang dikeluarkan Kemendiknas 2011, adapun tahapan kegiatan kepengawasan adalah

- 1) Penyusunan program pengawasan

¹³ *Ibid.*, h. 43.

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ M. Amin Thaib BR, *Standar Supervisi dan Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: DITMAPENDA, 2005), h. 103-115.

- 2) Pelaksanaan
- 3) Pelaporan.¹⁶

APSI (Asosiasi Pengawas Sekolah seIndonesia) pusat telah mengembangkan Instrumen Suprvisi (IS) akademik. Instrumen ini juga membuat tiga langkah dalam melakukan pengawasan, yaitu

- 1) Praobservasi.
- 2) Observasi
- 3) Pasca observasi¹⁷

Kelihatan dari kedua sumber diatas langkah yang diterapkan dalam melakukan observasi adalah sama.

Dan Yusuf A. Hasan dkk membuat 9 tahapan-tahapan pengawasan kedalam :

- 1) Alur Prosedur Kerja
- 2) Perencanaan
- 3) Persiapan Kunjungan
- 4) Agenda kerja di lembaga Pendidikan
- 5) Bantuan teknis kepada guru
- 6) Pengelolaan data hasil kunjungan
- 7) Analisis data
- 8) Penyusunan laporan dan saran
- 9) Penilaian kinerja guru/ kepala sekolah.¹⁸

Dari ketiga pendapat diatas dalam rencana menyusun tahapan-tahapan pengawasan penulis dapat menarik kesimpulan, yaitu:

- 1) Pra supervisi meliputi perencanaan atau penyusunan program kerja
- 2) Pelaksanaan supervisi meliputi persiapan kerja, kunjungan, bantuan teknis yang diberikan dan pengelolaan hasil kunjungan
- 3) Penyusunan laporan diantaranya saran.
- 4) Pasca supervisi meliputi tindak lanjut.

¹⁶ Kemendiknas, *Buku Kerja Pengawas Sekolah* (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Badan PSDM dan PMP, 2011), h. 25-28.

¹⁷ Ma'mur, *Tips*, h. 79.

¹⁸ Yusuf A. Hasan et. al., *Pedoman Pengawasan untuk Madrasah dan Sekolah Umum* (Jakarta: CV. Mekar jaya, 2002), h. 30-36.

1) Pra supervisi: Perencanaan

Perencanaan ini meliputi program tahunan dan dirincikan lagi dalam program semester supervisi yang dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan.¹⁹

2) Pelaksanaan Supervisi:

- a) Persiapan: Persiapan kunjungan berupa surat pemberitahuan atau sejenisnya, pengecekan kembali surat pemberitahuan, format-format dan instrumen yang akan disampaikan buku catatan, media yang akan dipergunakan dan lain-lain yang dianggap perlu.²⁰
- b) Kunjungan: seorang supervisor ketika hadir ditempat kunjungannya harus tepat waktu, sedangkan agenda kunjungan disesuaikan dengan program yang telah ditentukan.²¹
- c) Bantuan Teknis Kepada Guru.

Berikut ini beberapa teknik supervisi.

(1) Teknik-teknik yang berhubungan dengan kelas

(a) Observasi kelas

Tujuan observasi ini ialah untuk mendapatkan data tentang sesuatu yang terjadi didalam proses belajar mengajar. Hal-hal yang perlu dicatat adalah *Pertama* suasana kelas, *kedua* cara membuka dan menutup pelajaran, *ketiga* kecocokn metode yang dipkai, *keempat* media yang digunakan, *kelima* cara mengaktifkan kelas, *keenam* tugas-tuga syang diberikan, *ketujuh* perkembangan afaktif siswa, *kedelapan* perkembangan kognetif siswa, *kesembilan* kemampuan psikomotor siswa.

(b) Kunjungan kelas

Sebelum melakukan kunjungan kelas apakah diberitahukan terlebih dahulu atau tidak. Hal ini memiliki kelebihan dan kekurangan. Jika diberitahukan terlebih dahulu ataupun sebaliknya. Lebih baik kunjungan bersifat variasi. Tujuan kunjungan kelas ini adalah *pertama* membantu guru yang belum berpengalaman, *kedua* membantu guru yang berpengalaman tetapi memiliki kekeliruan, *ketiga* mebantu guru yang baru pindah , belum mengerti situasi dan kondisi, *keempat* membantu melaksanakan

¹⁹ Thaib BR, *Standar*, h. 104.

²⁰ Hasan, *Pedoman*, h. 31.

²¹ *Ibid.*, h. 32.

proyek-proyek pendidikan, *kelima* mengamati perilaku guru pengganti, *keenam* mendengarkan nara sumber mengajar, *ketujuh* mengamati tim mengajar, *kedelapan* mengamati cara mengajar bidang-bidang studi yang istimewa, *kesembilan* membantu menilai pemakaian media pendidikan. Kunjungan kelas ini bisa dilaksanakan sekaligus dengan observasi kelas.

(2) Teknik-teknik yang berhubungan dengan berdiskusi

Teknik-teknik yang berhubungan dengan berdiskusi adalah *Pertama* Pertemuan formal, yaitu Pertemuan ini sengaja diadakan pada waktu tertentu yang dihadiri guru atau yang lainnya yang dianggap berkompeten.

Kedua Pertemuan informal, yaitu Pertemuan ini adalah pertemuan yang tidak direncanakan sebelumnya. Tempat dan waktu pada pertemuan ini lebih rileks dan terbuka.

Ketiga Rapat –rapat guru, yang dimaksud rapat ini tidak formal karena rapat ini dihadiri oleh kalangan umum. Walaupun menurut sifatnya rapat ini termasuk kedalam pertemuan formal.

Keempat Supervisi yang direncanakan bersama, yaitu teknik supervisi ini dilakukan dengan membuat pertemuan bersama dengan tema pembahasan–pembahasan yang sangat dibutuhkan oleh guru. Atas permintaan guru atau sebaliknya.

Kelima Teknik supervisi sebaya, teknik ini dilakukan oleh teman sejawat yang memiliki pengalaman yang lebih tentang tema-tema yang dibahas.

Keenam teknik yang memakai pendapat siswa dan alat elektronika. Maksud teknik ini menggunakan pendapat siswa untuk bahan penilaian guru yang disupervisi

Ketujuh teknik mengunjungi sekolah lain, Teknik ini memetik pengalaman dan kelebihan-kelebihan dari sekolah yang dikunjungi sebagai bahan perbaikan-perbaikan dalam meningkatkan kualitas.

Kedelapan Teknik melalui pertemuan pendidikan, teknik ini bekerjasama dengan lembaga-lembaga yang menangani pendidikan, biasanya pertemuan yang dilakukan membahas tentang inovasi pendidikan dari konsep sampai dengan aplikasinya.²²

²²Pidarta, *Pemikiran*, h. 227-243.

Sedangkan Jamal Makmur Asmani membagi teknik supervisi kepada dua macam, yaitu:

- 1) Teknik individual meliputi:
 - a) Kunjungan kelas
 - b) Obsevasi kelas
 - c) Percakapan pribadi
 - d) Saling mengunjungi kelas
 - e) Menilai diri sendiri
- 2) Teknik kelompok meliputi:
 - a) Pertemuan orientasi bagi guru baru
 - b) Pannitia penyelenggara
 - c) Rapat gurustudi kelompok antar guru
 - d) Diskusi sebagai proses kelompok
 - e) Tukar menukar pengalaman
 - f) Lokakarya (*workshop*)
 - g) Diskusi panel (diskusi yang melibatkan para ahli sebagai panelis, partisipan aktif dan para pendengar).
 - h) Seminar: (belajar berkelompok dalam jumlah kecil mengadakan pendalaman atau penyelidikan bersma-sama yang dibimbing oleh pengajar ahli)
 - i) Simposium (pertemuan untuk meninjau aspek-aspek suatu pokok masalah dari berbagai sudut pandang didepan pendengar).
 - j) Demonstrasi mengajar
 - k) Perpustakaan jabatan
 - l) Buletin supervisi
 - m) Membaca langsung
 - n) Mengikuti kursus
 - o) Organisasi jabatan
 - p) Laboratorium jabatan
 - q) Perjalanan sekolah ²³

Dari beberapa teknik-teknik diatas seorang supervisor harus dapat memilah dengan mempertimbangkan beberapa faktor seperti waktu yang tersedia, tujuan dan kebutuhan, sarana prasana, biaya yang tersedia, lokasi, psikis serta

²³ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah* (Jogjakarta: Diva Press, 2012), h. 125-137.

budaya setempat atau dengan bahasa disesuaikan dengan situasi dan kondisi setempat.

3) Penyusunan Laporan

Dalam menyusun laporan setiap pengawas harus mampu menerangkan sejelas-jelasnya hasil pelaksanaan pengawasan yang telah dilakukan.

a) Tujuan Laporan

Tujuan laporan ini adalah (a) Memberikan gambaran mengenai keterlaksanaan setiap kegiatan yang menjadi tugas pokok pengawas sekolah. (b) Memberikan gambaran mengenai kondisi sekolah binaan berdasarkan hasil pengawasan akademik dan manajerial berupa hasil pembinaan, (c) Penilaian dan (d) Menginformasikan berbagai faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan setiap butir pengawasan.²⁴ Dengan adanya laporan ini, maka pelaksanaan tugas pengawasan mudah dievaluasi.

b) Sistematika pelaporan hasil pengawasan.

Dalam menyusun laporan biasanya format/sistematika penulisan sudah ada diberikan dari pejabat atau instansi yang berwenang, sebagai contoh:

HALAMAN JUDUL

HALAMAN PENGESAHAN

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

B. Fokus Masalah

C. Tujuan dan Sasaran Pengawasan

D. Tugas pokok/ruang lingkup

BAB II KERANGKA PIKIR PEMECAHAN MASALAH

BAB III PENDEKATAN DAN METODE

BAB IV

A. Hasil Pelaksanaan Pembinaan

B. Hasil Pemantauan Pelaksanaan 8 SNP

²⁴ Kemendiknas, *Buku*, h. 28.

- C. Hasil Penilaian Kinerja Guru
- D. Hasil Pembimbingan dan Pelatihan Profesional Guru
- E. Pembahasan hasil Pengawasan

BAB V PENUTUP

- A. Kesimpulan
- B. Saran

LAMPIRAN-LAMPIRAN.²⁵

4) Pasca Supervisi: Tindak lanjut

Data hasil pengawasan akademik dapat dimanfaatkan sebagai sumber informasi untuk penilaian terhadap kinerja guru dan kepala sekolah. Dan data ini juga dapat dijadikan acuan untuk menindak lanjuti kendala-kendala dalam meningkatkan dan menjaga atau menjamin mutu sekolah. Dan dalam menindak lanjuti hasil pengawasan ini juga diperlukan perencanaan yang matang pula.

D. PENETAPAN KEBUTUHAN PENDIDIKAN

Banyak hal yang dibutuhkan oleh sekolah dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Dan dalam Jabaran UUD 1945 tentang pendidikan dituangkan dalam Undang-Undang No. 20, Tahun 2003. Pasal 3 menyebutkan, “Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.”²⁶

Yang dimaksud dengan penetapan kebutuhan Pendidikan pada makalah ini adalah pendidikan merupakan salah satu lembaga yang harus mampu mewujudkan Tujuan Pendidikan Nasional (TPN). Sehingga sekolah-sekolah tersebut diharapkan dapat menyediakan perlengkapan-perengkapan dan strategi-strategi dalam memenuhi kebutuhan pendidikan seperti membuat

²⁵*Ibid.*, h. 29-30.

²⁶ Direktorat Jendral Pendidikan Islam, *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI Tentang Pendidikan* (Jakarta: Depag, 2006), h. 8.

visi dan misi sekolah serta langkah-langkahnya dalam mewujudkan visi dan misi tersebut dengan berpedoman kepada 8 standar.

Suyanto dalam tulisanya menyebutkan:

“Di Negara-negara maju, kegiatan standarisasi dilaksanakan secara terbuka dan transparan. Misalnya di Amerika, dalam menyusun dan menetapkan garis-garis besar standar kurikulum sekolah serta instrumen yang digunakan untuk tingkat nasional melibatkan beberapa organisasi sesuai dengan bidang keahlian mata pelajaran. (U.S. Education Standard, 2008). Setiap sekolah berkewajiban untuk mengembangkan kurikulum berdasarkan standar yang telah ditetapkan dan selanjutnya digunakan sebagai acuan dalam penyelenggaraan ujian nasional (*Nationwide Exam*). Negara Georgia menerapkan delapan (8) Standar untuk Pendidikan Dasar dan Menengah yaitukurikulum, pembelajaran, penilaian, Perencanaan danorganisasi,peserta didik, dukungan dan keterlibatan keluarga dan masyarakat, pengembangan profesi, kepemimpinan, dan budaya sekolah. (Cox.K, 2006). Sedangkan di Inggris, terdapat suatu badan standarisasi/ akreditasi yang bernama OFSTED (*Office for Standards in Education*), yang tugasnya adalah melakukan kontrol standar melalui “*school inspection*” dengan melaksanakan evaluasi dan supervisi, menentukan pencapaian peringkat pada setiap sekolah dan memberikan rekomendasi kepada sekolah yang bersangkutan serta kepada pemerintah tentang upaya yang harus dilakukan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Badan ini bertanggung jawab langsung kepada parlemen dan dipimpin seorang ketua yang diangkat oleh “*Queen; Her Majesty Inspectors*”, (Waskito, 2005).²⁷

Negara kita membuat 8 standar pendidikan sebagaimana terdapat pada P.P.Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan telah menetapkan delapan (8) komponen sebagai dasar untuk menetapkan kelayakan suatu satuan/programpendidikan apakah mampu memberikan pendidikan yang bermutu atautkah tidak, yaitu:

Pertama, Standar Isi: Standar Isi mencakup lingkup materi minimal dan tingkat kompetensi minimal untuk mencapai kompetensi lulusan minimal pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Standar isi tersebut memuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan.

Kedua, Standar Proses: Proses pembelajaran pada satuan pendidikan

²⁷[http://pmpntb.org/serba_serbi.php?/Upaya Pemenuhan Kebutuhan Pendidikan Bermutu Bagi Masyarakat Nusa Tenggara Barat Melalui Kegiatan Akreditasi Sekolah/ ...](http://pmpntb.org/serba_serbi.php?/Upaya%20Pemenuhan%20Kebutuhan%20Pendidikan%20Bermutu%20Bagi%20Masyarakat%20Nusa%20Tenggara%20Barat%20Melalui%20Kegiatan%20Akreditasi%20Sekolah/...)Translate this page didownload hari selasa, 30 April 2013 pukul 14.00 WIB.

diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Selain itu, dalam proses pembelajaran pendidik memberikan keteladanan. Setiap satuan pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

Ketiga, Standar Kompetensi Lulusan: Standar Kompetensi Lulusan untuk satuan pendidikan dasar dan menengah digunakan sebagai pedoman penilaian dalam menentukan kelulusan peserta didik. Standar Kompetensi Lulusan tersebut meliputi standar kompetensi lulusan minimal satuan pendidikan dasar dan menengah, standar kompetensi lulusan minimal kelompok mata pelajaran, dan standar kompetensi lulusan minimal mata pelajaran.

Keempat, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan: Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik yang dimaksudkan di atas adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Profesional, dan Kompetensi Sosial.

Kelima, Standar Sarana dan prasarana:

Keenam, Standar Pengelolaan: Standar Pengelolaan terdiri dari 3 (tiga) bagian, yakni standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, standar pengelolaan oleh Pemerintah Daerah dan standar pengelolaan oleh Pemerintah.

Ketujuh, Standar Pembiayaan: Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. Biaya investasi satuan pendidikan meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia, dan modal kerja tetap. Biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. Biaya operasi satuan pendidikan meliputi: Gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji, Bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan Biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan

sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya.

Kedelapan, Standar Penilaian Pendidikan: Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas: Penilaian hasil belajar oleh pendidik, Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, dan Penilaian hasil belajar oleh Pemerintah. Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi terdiri atas: Penilaian hasil belajar oleh pendidik, dan Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan tinggi. Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi sebagaimana dimaksud di atas diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.²⁸

Kedelapan standar ini adalah standar minimal mutu yang ditawarkan pemerintah dan lembaga berhak menambah sesuai dengan kebutuhan masing-masing daerah atau sekolah. Maka seorang supervisor dalam tugas pokoknya harus ikut serta dalam meningkatkan, menjaga dan menjamin mutu pendidikan di satuan pendidikan dalam wilayah kerjanya, khususnya dalam tingkat satuan pendidikan pada wilayah kewenangannya. Peran supervisor didalam hal ini juga sangat menentukan keberhasilan tersebut. Sekolah biasanya dalam menyahuti kedelapan standar ini membuat atau mengisi format EDS (Evaluasi Diri Sekolah) yangtelah disosialisasikan Pemerintah dibawah kemendiknas. Dalam mengisi format ini diantaranya adalah pengawas.²⁹

Evaluasi Diri Sekolah (EDS) merupakan mekanisme evaluasi internal yang dilakukan oleh kepala sekolah bersama guru, komite sekolah, orang tua, dengan bantuan pengawas. Hasil evaluasi diri sekolah dimanfaatkan sebagai bahan untuk menyusun program pengembangan sekolah.

Instrumen EDS disusun atas dasar delapan SNP (Standar Nasional Pendidikan), yaitu Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pembiayaan, Standar Pengelolaan, dan Standar Penilaian. Butir-butir instrumen evaluasi diri sekolah difokuskan pada aspek-aspek kehidupan sekolah yang paling esensial, yaitu kondisi-kondisi yang berkaitan dengan mutu pelayanan belajar-mengajar.

Dalam makalah ini penulis mengambil 1 (satu) standar dari 8 (delapan) standar yang telah ditetapkan Pemerintah yang sangat dekat dan luas kewenang-

²⁸ Undang-undang Sisdiknas No. 20 tahun 2003, *Standar Pendidikan Nasional* (Bandung: Fokusindo Mandiri, 2012), h.20.

²⁹Dirjen Pendidikan, *Instrumen EDS*, h.2.

annya dengan salah satu tugas supervisor sekaligus sebagai contoh supervisi tugas yaitu pengembangan kurikulum. Pengembangan kurikulum ini adalah bahagian dari *Standar Isi*. Dalam menetapkan kebutuhan *Mutu Pendidikan*, ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan seorang supervisor dalam mengembangkan standar isi.

a. Prinsip-prinsip pengembangan

Moh. Roqib menuliskan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum tersebut adalah

- 1) Prinsip integrasi, yaitu sebuah prinsip yang memandang adanya wujud kesatuan kehidupan dunia akhirat.
- 2) Prinsip Keseimbangan, yaitu, prinsip yang memandang bahwa manusia dalam perkembangan fisik dan mental serta pengetahuannya dibentuk oleh keluarga, sekolah dan lingkungannya yang berbeda-beda, maka secara umum keseimbangan itu juga berlaku untuk muatan-muatan materi dari perbedaan individu dan kolektifitas subjek didik, jasmaniah dan ruhaniah, unsur ilmu murni dan ilmu terapan, (ilmu, iman dan amal) atau antara ilmu aqidah, syariah dan akhlak dengan mempertimbangkan individualitas dan kolektifitas.
- 3) Prinsip persamaan dan kebebasan, yaitu persamaan memperoleh pendidikan dan kebebasan berarti pendidikan yang berorientasi kepada bebas dari keterbelegguan kekuasaan, bebas dari diskriminasi kemanusiaan, dan lain sebagainya.
- 4) Prinsip pendidikan kontinu-berkelanjutan, yaitu pendidikan seumur hidup
- 5) Prinsip kemaslahatan dan keutamaan, yaitu prinsip yang mengedepankan kebaikan dan perbaikan serta menuju kearah keutamaan. Dengan prinsip ini pendidikan bukan saja sebuah kerja mekanis melainkan sebuah proses yang agung guna mengembalikan dan meningkatkan potensi-potensi dan moral utama manusia.³⁰

Seorang supervisor juga harus ikut berperan dalam mengembangkan mutu kurikulum pada tingkat satuan pendidikan di wilayah kerjanya. Maka dalam perencanaan penetapan kebutuhan pendidikan supervisor harus memperhatikan beberapa prinsip pengembangan mutu kurikulum tersebut. Zainal

³⁰ Moh. Roqib, *Ilmu Pendidikan Islam* (Yogyakarta: LKiS Yogyakarta, 2009), h. 83-87.

Arifin dalam bukunya *Pengembangan Manajemen Mutu Kurikulum Pendidikan Islam*. Menyebutkan beberapa prinsip, yaitu

- 1) Prinsip umum pengembangan kurikulum
- 2) Prinsip khusus pengembangan kurikulum.

Berikut ini uraian prinsip-prinsip tersebut:

1) Prinsip umum pengembangan kurikulum, yaitu;

- a) Prinsip relevansi, yaitu kurikulum itu relevan dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat.
- b) Prinsip fleksibilitas, yaitu kurikulum itu lentur bisa dipergunakan dan dilaksanakan atau dapat disesuaikan dengan kondisi daerah, waktu, maupun kemampuan dan latar belakang peserta didik.
- c) Prinsip Kontinuitas, yaitu prinsip berkesinambungan sehingga ada komunikasi antar jejang pendidikan.
- d) Prinsip Praktis yaitu prinsip mudah dilaksanakan
- e) Prinsip efektivitas, yaitu memiliki efek terhadap peserta didik.

2) Prinsip-prinsip khusus yaitu:

- a) Prinsip yang berkenaan dengan tujuan pendidikan
- b) Prinsip yang berkenaan dengan pemilihan isi pendidikan
- c) Prinsip yang berkenaan dengan pemilihan Proses belajar mengajar
- d) Prinsip yang berkenaan dengan pemilihan media atau alat pengajaran
- e) Prinsip yang berkenaan dengan pemilihan dalam kegiatan penilaian³¹

b. Pendekatan Pengembangan

Pendekatan pengembangan kurikulum yang dilakukan:

- 1) Pendekatan bidang studi (disiplin ilmu)
- 2) Pendekatan berorientasi tujuan
- 3) Pendekatan dengan pola organisasi bahan
 - a) Pola *subject matter curriculum*: pendekatan ini dengan mata pelajaran yang berbeda-beda.
 - b) Pola *Correlated*: mata pelajaran yang bisa atau berhubungan.
 - c) Pola *Integrated curriculum*

³¹Zainal Arifin, *Pengembangan Manajemen Mutu Kurikulum Pendidikan Islam* (Jogjakarta: DIVA Press, 2012), h. 48-54.

- 4) Pendekatan *Rekonstruksionalisme*
- 5) Pendekatan *Humanistik*³²

c. Sumber Materi Kurikulum

Materi Kurikulum harus bersumber kepada 3 (tiga) hal, yaitu

- 1) Masyarakat dan budayanya
- 2) Siswa
- 3) Ilmu Pengetahuan³³

Dalam mengembangkan materi kurikulum maka ketiga sumber ini harus digunakan secara berimbang.

d. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengembangan Materi Kurikulum

Dikutif dalam buku *Tanya Jawab Pengembangan Kurikulum dan Materi Pembelajaran* bahwa Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan kurikulum adalah

- 1) faktor politik
- 2) faktor sosial
- 3) faktor budaya
- 4) faktor ekonomi
- 5) faktor ilmu pengetahuan dan teknologi.³⁴

Kelima faktor inilah yang mempengaruhi pengembangan, inovasi, refisi dan reformasi kurikulum di Indonesia.

Prinsip-prinsip, pendekatan-pendekatan, sumber dan faktor yang mempengaruhi pengembangan kurikulum ini perlu diperhatikan dan dipertimbangkan bagi setiap supervisor dalam menetapkan dan merencanakan mutu pendidikan sehingga pendidikan berjalan sesuai dengan tujuan pendidikan Nasional.

Berikut ini adalah contoh format yang diambil dari instrument EDS yang menunjukkan peran supervisor dalam melaksanakan tugas pokoknya.³⁵

³²*Ibid.*, h. 55-59.

³³ Sanjaya, *Kurikulum.*, h. 114-117.

³⁴ Suparian, *Tanya Jawab Pengembangan Kurikulum dan materi Pembelajaran* (Jakarta: PT. bumi Aksara, 2011), h. 80.

³⁵ Format EDS.

**RENCANA TINDAK LANJUT HASIL EVALUASI DIRI SEKOLAH
STANDAR PROSES BELAJAR**

Tingkatan EDS	Masalah Mendesak	Rencana Tindakan	Hasil yang Dicapai

Menyetujui :

Kepala Sekolah

Pengawas,

.....
NIP

.....
NIP

E. PENUTUP

Tugas-tugas pokok Supervisor/Pengawas adalah mengkontrol dan menjamin mutu pendidikan minimal sesuai 8 standar yang telah ditetapkan pemerintah. Untuk menghilangkan imej negatif terhadap pengawas perlu kiranya seorang

pengawas meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerjanya sehingga sekolah dan guru dapat merasakan dampak positif kehadiran pengawas. Pengawas bukanlah seperti polisi yang selalu mencari-kesalahan dan juga bukan lah seorang hakim yang selalu memutuskan benar atau salah, melainkan ia adalah mitra kerja sekolah dan guru dalam meningkatkan mutu pendidikan. Memberikan informasi, melatih dan membina sekolah dan guru. Supervisor haruslah melakukan supervisinya dengan efektif dan efisien dengan program yang baik, dengan menggunakan program yang baik diharapkan dapat mencerahkan mutu pendidikan di wilayah kerjanya.

Dalam melakukan supervisi seorang pengawas terlebih dahulu merencanakan tahapan kegiatan kepengawasan seperti alur prosedur kerja yang tepat, perencanaan persiapan kunjungan, agenda kerja di lembaga Pendidikan, bantuan teknis kepada guru, penyusunan laporan penilaian dan juga tidak kalah pentingnya adalah tindak lanjut dari supervisi yang telah dilakukan.

Dalam Penetapan kebutuhan yang dilakukan sekolah dalam mewujudkan cita-cita pendidikan Nasional juga tidak terlepas dari peran pengawas. 8 standar yang telah ditetapkan pemerintah merupakan standar minimal sehingga lembaga pendidikan beserta stake holdernya berhak membuat dan mengembangkan 8 standar itu sesuai dengan kebutuhan.

F. DAFTAR PUSTAKA.

- Asmuni, Jamal Ma'ruf. *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*. Jogjakarta: DIVA Press, 2012.
- Agama RI, Departemen. *Profesionalisme Pengawas Pendidikan Islam*. Jakarta: Dirjen kelembagaan Agama Islam, 2003.
- Arifin, Zainal. *Pengembangan Manajemen Mutu Kurikulum Pendidikan Islam*. Jogjakarta: DIVA Press, 2012.
- Bafadal, Ibrahim. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, Cet. Ke-3, 2009.
- Direktur Jendral Pendidikan Islam. *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI Tentang Pendidikan*. Jakarta: Depag, 2006.
- Form Instrumen Evaluasi Diri Sekolah EDS 2011.
- [lpmprntb.org/serba_serbi.php?Upaya Pemenuhan Kebutuhan Pendidikan Bermutu Bagi Masyarakat Nusa Tenggara Barat Melalui Kegiatan Akreditasi Sekolah/](http://lpmprntb.org/serba_serbi.php?Upaya_Pemenuhan_Kebutuhan_Pendidikan_Bermutu_Bagi_Masyarakat_Nusa_Tenggarabarat_Melalui_Kegiatan_Akreditasi_Sekolah/)

...[Translate this page](#) didownload hari selasa, 30 April 2013 pukul 14.00 WIB.

Hasan, *et.al.* Yusuf A. *Pedoman Pengawasan untuk Madrasah dan Sekolah Umum*. Jakarta: CV. Mekar Jaya, 2002.

Hawkins, peter and Robin Shohet. *Supervision in The Helping Professions*. London, 2006

Kemendiknas. *Buku Kerja Pengawas sekolah*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Badan PSDM dan PMP, Cet. Ke-2, 2011.

Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet.ke-7, 2004.

Pirdata, Made. *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1999.

Roqib, Moh. *Ilmu Pendidikan Islam*. Yogyakarta: LKiS Yogyakarta, 2009.

Syafaruddin dan Iwan Nasution, *Manajemen Pembelajaran* (Jakarta: Quantum Teaching, 2005

Siagian, Sondang P. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: gunung Agung, 1983.

Suhardan, Dadang. *Supervisi Profesional*. Bandung: Alfabeta, cet. Ke-3, 2010

Thaib BR, M. Amin. *Standar Supervisi dan Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: DITMAPENDA, 2005.

Undang-undang Sisdiknas No. 20 tahun 2003. *Standar Pendidikan Nasional*. Bandung: Fokusindo Mandiri, 2012.

Heri Gunawan. *Pendidikan Karakter Konsep dan Implementasi*. Bandung: Alfabera, 2012



SUPERVISOR SEBAGAI ORGANISATORIS



Oleh: Akhmad Riza Pahlevi

A. PENDAHULUAN

Persoalan manajemen sangat akrab dengan keseluruhan proses pemenuhan kebutuhan hidup manusia. Karena sudah lama dipraktikkan dalam setiap organisasi formal. Berbagai kegiatan atau proses manajemen dilaksanakan untuk membantu mengelola seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan.

Kegiatan mengorganisasikan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen. Henry Fayol dalam Siagian menyebutkan fungsi manajemen adalah *planning*, *organizing*, *commanding*, *coordinating*, dan *controlling*,¹ yang populer dipahami sebagai fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan.

Sedangkan Sergiovanni memandang bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*).² Menurut Prof. Oey Liang Lie dalam Manullang, fungsi-fungsi manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrolan.³

Dari pendapat-pendapat tersebut, dipahami bahwa pengorganisasian merupakan fungsi kedua dalam tahapan langkah-langkah manajemen setelah perencanaan.

¹Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*. (Jakarta: Gunung Agung, 1983) h.73.

²Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h.41.

³Manullang, *Dasar-dasar Management* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1976) h.14

Pengorganisasian didefinisikan sebagai upaya mengkoordinasikan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya yang dibutuhkan.⁴ Pengorganisasian juga didefinisikan sebagai pertimbangan struktural yang terdiri atas penciptaan rantai komando organisasi, pembagian kerja, dan penentuan kewenangan.⁵ Maka dalam pengorganisasian dibutuhkan ketelitian demi memastikan penggunaan sumber daya dilakukan secara efisien.

Seorang pengawas atau supervisor dalam menjalankan tugas dan fungsinya juga berperan sebagai organisatoris atau pelaksana pengorganisasian. Pengorganisasian yang ia lakukan berhubungan dengan pengorganisasian tugas, wewenang, koordinasi serta *staffing* atau penempatan personel yang tepat untuk suatu tugas.

Walaupun demikian, masih banyak didapati bahwa supervisor pendidikan yang belum memahami tugas dan fungsinya tersebut. Bahkan pada hal yang lebih mendasar, supervisor tidak memahami organisasi sekolah dan sistem yang ada di sekolah tersebut.

Untuk memberi gambaran lebih lanjut tentang peran supervisor sebagai organisator, dalam kajian ini akan disajikan terdiri dari tiga sub topik, yaitu Sistem dalam Organisasi, Peran Supervisor dalam Pengaturan Organisasi dan Tenaga Kependidikan dan Supervisor.

B. SISTEM DALAM ORGANISASI

Sebelum menjelaskan lebih jauh tentang sistem dalam organisasi, maka akan dijelaskan pengertian sistem dalam pandangan beberapa ahli.

Gerald dalam Usman mendefinisikan sistem sebagai tata kerja yang saling berkaitan, dan bekerjasama membentuk suatu aktivitas atau mencapai suatu tujuan tertentu.⁶ M.J. Alexander dalam Kambey menyebutkan bahwa sistem merupakan sekelompok elemen, baik yang bersifat fisik maupun non fisik yang menunjukkan suatu kumpulan yang saling berhubungan satu sama lain dan berinteraksi bersama-sama menuju satu atau lebih tujuan sebagai

⁴HB. Siswanto. *Pengantar Manajemen* (Jakarta : Bumi Aksara, 2005.) h. 2.

⁵Diding Nurdin, *Manajemen Pendidikan*. Dalam Ali, M., Ibrahim, R, Sukmadinata, N.S., Sudjana, D. dan Rasyidin, W (Penyunting). *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan* (Bandung: Pedagogiana Press, 2007), h.229.

⁶Husaini Usman. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta Timur: Bumi Aksara, 2009), h. 39.

sasaran akhir dari sistem tersebut.⁷ Sedangkan Aceng dan Suryadi menyebutkan bahwa sistem adalah seperangkat komponen yang terdiri dari dua atau lebih, yang saling berhubungan dan saling ketergantungan satu sama lain, untuk mencapai tujuan bersama.⁸

Lebih jauh James A. O'Brien dalam Kambey memandang sistem dari sudut input, proses, dan output. Beliau menyatakan bahwa "*a system is a group of interrelated component working together toward a common goal by accepting inputs and producing outputs in an organized transformation process*".⁹ Atau bahwa sistem adalah sekumpulan komponen yang terhubung satu sama lainnya, bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama dengan menerima masukan dan menghasilkan keluaran dalam suatu proses transformasi yang terorganisir.

Dari pandangan para ahli tersebut maka dapat difahami bahwa sistem adalah sekumpulan komponen baik bersifat fisik ataupun non fisik yang terkait satu sama lain dan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan-tujuan yang merupakan sasaran akhir dari sistem tersebut. Kesatuan komponen-komponen dan unsur-unsur tertata sedemikian rupa sehingga terjadi suatu pemrosesan dan pengolahan yang tertentu.

Konsep sistem terfokus pada bagian-bagian, hubungan antara bagian-bagian dan dinamika hubungan tersebut yang menumbuhkan kesatuan atau keseluruhan. Inti dari pemahaman teori sistem adalah setiap bagian berpengaruh pada keseluruhan atau sesuatu tidak dapat ada tanpa keberadaan yang lain. Ketika organisasi dipandang sebagai sebuah sistem sosial, maka seluruh aspek harus diperhatikan atau dianggap penting.

William A. Shorde dalam Eti Rochaety menyebutkan ada sekitar enam ciri sebuah sistem, yaitu: (1) perilaku berdasarkan tujuan tertentu, (2) keseluruhan, (3) keterbukaan, (4) terjadi transformasi, (5) terjadi korelasi, dan (6) memiliki mekanisme kontrol artinya terdapat kekuatan yang mempersatukan dan mempertahankan sistem yang bersangkutan.¹⁰

Sistem dapat dilihat dalam beberapa jenis. Kambey mengklasifikasikan

⁷D.C Kambey. *Landasan Teori Administrasi/Manajemen: Sebuah Intisari* (Manado: Yayasan Tri Ganesha Nusantara, 2010), h.66.

⁸Tim Dosen Adminstrasi Pendidikan Bandung. (2009). *Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 124.

⁹Kambey, *op.cit.* h. 67

¹⁰EtiRochaety dkk. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008). H. 37

jenis-jenis sistem ke dalam empat jenis.¹¹ Keterangannya adalah sebagai berikut:

1. Sistem alamiah (*natural system*) dan sistem buatan manusia (*human mode system*). Sistem alamiah (*natural system*) adalah sistem yang terjadi karena proses alamiah, dan tidak terpengaruh campurtangan manusia; seperti sistem tata surya. Sistem buatan manusia (*human mode system*) adalah sistem yang dirancang dan diciptakan manusia; seperti sistem tata organisasi, dan lain-lain.
2. Sistem terbuka (*open system*) dan sistem tertutup (*Closed system*). Sistem terbuka (*open system*) adalah sistem yang selalu berhubungan dengan lingkungan luarnya (*interrelation*) dan dipengaruhi oleh lingkungannya. Sehingga terjadi memberi dan menerima informasi, energy, dan materi-materi dari lingkungannya. Sistem tertutup (*closed system*) adalah sistem yang tidak berinteraksi dan tidak dipengaruhi oleh lingkungannya, dan bekerja mengikuti pola yang tetap secara sebab akibat.
3. Sistem sederhana (*simple system*) dan sistem kompleks (*sophisticated system*) Pembagian sistem ini didasarkan pada tingkat kerumitannya.
4. Sistem deterministik (*deterministic system*) dan sistem probabilistik (*probabilistic system*). Sistem deterministik (*deterministic system*) adalah suatu sistem yang operasinya dapat diramalkan secara tepat dan pasti. Adapun sistem probabilistik (*probabilistic system*) adalah sistem yang tak dapat diramal dengan tepat dan pasti karena mengandung unsur kemungkinan.¹²

Organisasi secara sederhana dapat didefinisikan sebagai suatu kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama. Dalam organisasi yang lebih besar, anggota-anggota kelompok mendapat tugas dan wewenang terbatas untuk menjalankan roda organisasi. Mereka menjadi sub sistem dalam organisasi tersebut, yang saling berkaitan dan bergantung satu sama lain, yang berpengaruh kepada keutuhan organisasi dan pencapaian tujuan organisasi.

Keterkaitan dimaksud bahwa tugas mereka berhubungan dengan sub sistem yang lain dalam organisasi tersebut. Dan keberhasilan mereka bergantung dengan keberhasilan sub sistem yang lain juga. Untuk itu antar sub sistem

¹¹Kambey, *op.cit.* h. 38

¹²*Ibid*, h. 39-41

yang ada dalam organisasi haruslah menciptakan sinergi dan bekerja bersama-sama, tidak bekerja sendiri-sendiri.

Scott menyatakan bahwa satu-satunya cara yang bermakna untuk mempelajari organisasi adalah sebagai suatu sistem.¹³ Ia mengemukakan bahwa bagian-bagian penting organisasi sebagai sistem adalah individu dan kepribadian setiap individu dalam organisasi. Struktur formal, pola interaksi informal, pola status dan peranan menimbulkan pengharapan-pengharapan.

Bagian-bagian inilah yang kemudian merupakan konfigurasi yang disebut sistem organisasi. Semua bagian saling berinteraksi dan berhubungan satu dengan lainnya. Setiap bagian memberikan makna bagi yang lainnya. Proses penghubung utamanya adalah komunikasi.

Dalam pendekatan sistem, organisasi dibangun oleh individu dan kepribadian, struktur formal, pola interaksi yang informal, pola status dan peranan-peranan yang menimbulkan pengharapan-pengharapan, dan lingkungan fisik pekerjaan.

Bertalanffy yang dikutip Husaini menyatakan model sistem organisasi sebagai berikut; (1) input organisasi; biasanya diperoleh dari lingkungan, seperti bahan mentah, manusia, modal, dan informasi (2) proses transformasi; kegiatan dalam organisasi, seperti sistem produksi, pengendalian, administrasi, (3) output; keluaran yang dihasilkan ke lingkungan, seperti produk, keuntungan, informasi (4) *feedback*; umpan balik.¹⁴

Dalam pandangan Bertalanffy tersebut, input, proses transformasi, output dan umpan balik membentuk sistem organisasi yang berkelanjutan.

Adapun ciri-ciri sistem organisasi dalam pandangan para pakar seperti Bertalanffy, Russel L Ackoff, Kenneth Boulding dan lain-lain sebagaimana disimpulkan oleh Segara adalah sebagai berikut:

1. Keterintegrasian (*integration*)
2. Keteraturan (*regularity*)
3. Keutuhan (*wholeness*)
4. Keterorganisasian (*organiation*)
5. Keterlekatankomponensatusama lain (*coherence*)
6. Keterhubungankomponensatusama lain (*connectedness*)
7. Kebergantungankomponensatusama lain (*interdependence*).¹⁵

¹³I Nyoman Yoga Segara. *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Pusat Pengembangan Bahan Ajar UMB, 2011). h.2

¹⁴Husaini. *Op.cit.* h.43

¹⁵I Nyoman Yoga Segara. *Komunikasi Organisasi*(Jakarta: Pusat Pengembangan Bahan Ajar UMB, 2011). H.2

Terkait dengan sistem dalam organisasi, Fisher secara khusus membedakannya menjadi 2 yaitu sistem terbuka dan sistem tertutup.¹⁶ Sistem terbuka yaitu sistem yang menerima masukan (input) dari lingkungannya. *Input* tersebut bisa berupa aspirasi, kepentingan atau tuntutan mauun dukungan (*support*). Misalnya, sebuah organisasi sekolah tidak hanya memikirkan atau memperhitungkan lingkungan internalnya (guru, tenaga kependidikan, pola komunikasi, dll), tetapi juga harus memikirkan lingkungan eksternalnya (kondisi masyarakat, kebijakan pemerintah, sosial dan budaya yang berkembang, dll).

Sedangkan organisasi dengan sistem tertutup, cenderung menutup diri dari perkembangan di sekitarnya. Mereka membuat batas-batas yang tegas dengan lingkungannya. Struktur dan fungsi organisasi dengan sistem tertutup cenderung statis dan stabil.

Bagi organisasi yang mampu menselaraskan diri dengan tuntutan yang terus berkembang, maka sistem terbuka adalah sebuah pilihan yang tepat untuk tetap bertahan. Sedangkan organisasi yang merasa tidak mampu mengimbangi perkembangan sekitarnya maka mereka lebih memilih aman dengan kondisi sistem mereka yang tertutup.¹⁷

Dalam pandangan Luthans, pendekatan sistem terbuka dalam lingkungan yang dinamis pada zaman sekarang ini menjadi jauh lebih relevan dan berarti.¹⁸

C. PERAN SUPERVISOR DALAM PENGATURAN ORGANISASI

Mengorganisasi merupakan fungsi administrasi dan manajemen yang penting di samping perencanaan. Di samping sebagai alat, organisasi dapat pula dipandang sebagai wadah, atau struktur dan sebagai proses.¹⁹ Sebagai wadah, organisasi merupakan tempat kegiatan-kegiatan administrasi dilakukan. Sebagai proses, organisasi merupakan kegiatan-kegiatan menyusun dan menetapkan hubungan-hubungan kerja antarpersonel.

Dalam kaitan organisasi sebagai proses yang menyusun dan menetapkan hubungan kerja antar anggota, diperlukan seseorang yang mengkoordinir

¹⁶*Ibid.* h.4

¹⁷*Ibid.* h.5.

¹⁸Fred Luthans. *Organization Behavior*. Terj. Vivin Andhika Yuwono et.al. *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006). h.110

¹⁹M. Ngalm Purwanto. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2010), h.108

penyusunan dan pelaksanaan hubungan-hubungan tersebut. Dan fungsi ini dikerjakan oleh seorang supervisor.

Tindakan supervisi didefinisikan sebagai suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.²⁰ Adapun peran supervisor dalam pandangan Asmani meliputi 4 hal yaitu : *pertama*, Pengawas sebagai koordinator, *kedua*, Pengawas sebagai konsultan, *ketiga*, Pengawas sebagai pemimpin kelompok, *keempat*, Pengawas sebagai evaluator.²¹

Dari pernyataan tersebut, difahami bahwa pengawas atau supervisor memiliki tugas untuk mengkoordinir dan mengorganisir, juga memimpin orang-orang yang menjadi anggota kelompok atau organisasinya.

Sekolah sebagai sebuah organisasi, membutuhkan pengaturan dan pengkoordinasian tugas dan wewenang antarbagian di dalam organisasi tersebut. Kepala Sekolah dan pengawas berperan sebagai koordinator dan pengarah di dalam organisasi. Peran koordinator ini terkait dengan adanya bermacam-macam tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh banyak orang, yang memerlukan adanya koordinasi serta pengarahan dari pimpinan sekolah. Pengkoordinasian yang baik memungkinkan semua bagian atau personel bekerja sama saling membantu ke arah satu tujuan yang telah diterapkan seperti kerja sama antara urusan kurikulum dan pengajaran guru-guru.²²

Swearingen dalam bukunya “*Supervision of Instruction–Foundation and Dimension*” yang dikutip oleh Sahertian, mengemukakan fungsi supervisi, yaitu sebagai berikut: (a) Mengkoordinasi semua usaha sekolah, (b) Memperlengkapi kepemimpinan sekolah, (c) Memperluas pengalaman guru-guru, (d) Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif, e) Memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus, (f) Menganalisis situasi belajar mengajar, (g) Memberikan pengetahuan dan ketrampilan kepada setiap anggota staf, (h) Mengintegrasikan tujuan-tujuan pendidikan.²³

Dalam pandangan Swearingen di atas, termuat beberapa fungsi supervisor sebagai organisator di sekolah, yaitu fungsi mengkoordinir usaha-usaha sekolah,

²⁰H. M. Daryanto. *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Asdi Mahasatya, 2005). h. 8

²¹Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah* (Jogjakarta: Diva Press, 2012), h.32.

²²Purwanto, *op.cit.* h.111.

²³Piet A Sahertian. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*(Jakarta : Rineka Cipta, 2000) h.21

memberikan pengetahuan dan ketrampilan kepada anggota staf, memberi fasilitas dan mengintegrasikan tujuan-tujuan pendidikan.

Berdasarkan hal tersebut, maka disimpulkan bahwa supervisor juga memiliki tugas untuk mengorganisir organisasi yang ia supervisi agar subsistem-subsistem yang terdapat dalam organisasi bersatu padu dalam pencapaian tujuan organisasi.

D. PENATAAN TUGAS KEPENDIDIKAN DAN SUPERVISOR

Secara etimologi supervisi (*supervision*) berarti melihat atau meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan pihak atasan (orang yang memiliki kelebihan) terhadap perwujudan kegiatan dan hasil kerja bawahan.²⁴

Dalam dunia pendidikan istilah supervisi dipahami sebagai suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

Dengan demikian supervisi merupakan aktivitas pembinaan dari atasan (supervisor) yang terencana dalam membantu segenap guru dan tenaga kependidikan yang ada di sekolah agar kemudian pekerjaan-pekerjaan yang ada dapat dilaksanakan dengan efektif.

Sutisna menyatakan bahwa dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan manajerial, seorang supervisor hendaknya menerapkan administrasi yang mencakup keseluruhan proses manajerial, seperti pengambilan keputusan, perencanaan, organisasi, koordinasi, komunikasi, pengawasan, dan penilaian.²⁵

Dalam pandangan Sutisna tersebut, juga termuat fungsi supervisor untuk mengorganisir dan menata organisasi sekolah, baik penataan program maupun sumber daya yang terdapat dalam organisasi sekolah, termasuk di dalamnya guru-guru dan tenaga kependidikan.

Walaupun demikian, pada realitas yang ada, supervisor bukanlah pengambil keputusan yang primer dalam sebuah organisasi. Dan dalam kenyataan yang ada, penataan organisasi sekolah menjadi tanggungjawab kepala sekolah. Peran pengawas adalah menyajikan saran, input dan pandangan kepala sekolah.

Seorang kepala sekolah pada hakekatnya juga memiliki fungsi sebagai

²⁴Hadari Nawawi. *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Gunung Agung, 1981) h.103

²⁵Oteng Sutisna. *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional* (Bandung: Angkasa, 1993) h.248

supervisor. Selain itu kepala sekolah juga menjadi manajer, organisator dan administrator.

Berkaitan dengan pengelolaan tenaga kependidikan yang ada dalam organisasi sekolah, kepala sekolah memiliki beberapa fungsi yang dapat dimaknai sebagai pengorganisasian para tenaga kependidikan. Fungsi-fungsi tersebut antara lain:

1. Menyusun organisasi sekolah

Untuk menyusun organisasi sekolah yang baik perlu diperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut: (a) mempunyai tujuan yang jelas, (b) para anggota menerima dan memahami tujuan tersebut, (c) adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindakan, kesatuan pikiran, dsb, (d) adanya kesatuan perintah (*unity of command*); para bawahan/anggota hanya mempunyai seorang atasan langsung, dan daripadanya ia menerima perintah atau bimbingan, serta kepadanya ia harus mempertanggungjawabkan pekerjaannya, (e) adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seseorang di dalam organisasi itu, (f) adanya pembagian tugas pekerjaan sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan atau bakat masing-masing, (g) struktur organisasi hendaknya disusun sesederhana mungkin sesuai dengan kebutuhan koordinasi, pengawasan, dan pengendalian, (h) pola organisasi hendaknya relatif permanen, (i) adanya jaminan keamanan dalam bekerja, (j) garis-garis kekuasaan dan tanggung jawab serta hierarki tata kerjanya jelas tergambar di dalam struktur atau bahan organisasi.²⁶

2. Bertindak sebagai koordinator dan pengarah

Adanya bermacam-macam tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh banyak orang, memerlukan adanya koordinasi serta pengarahan dari pimpinan sekolah. Adanya koordinasi serta pengarahan yang baik dan berkelanjutan dapat menghindari kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat antar bagian atau personel sekolah, dan atau kesimpangsiuran dalam tindakan

3. Melaksanakan pengelolaan kepegawaian

Agar pekerjaan sekolah dilakukan dengan senang, bergairah, dan berhasil baik, maka dalam memberi atau membagi tugas pekerjaan personel, kepala sekolah hendaknya memperhatikan kesesuaian antara beban dan jenis tugas dengan kondisi serta kemampuan pelaksanaannya seperti

²⁶Purwanto, *op.cit.* h. 160-107.

antara lain: jenis kelamin; kesehatan fisik; latar belakang pendidikan; kemampuan dan pengalaman kerja; bakat, minat, dan hobi. ²⁷

E. PENUTUP

Seorang pengawas atau supervisor dalam menjalankan tugas dan fungsinya juga berperan sebagai organisatoris atau pelaksana pengorganisasian. Pengorganisasian yang dilakukan berhubungan dengan pengorganisasian tugas, wewenang, koordinasi serta *staffing* atau penempatan personel yang tepat untuk suatu tugas.

Sistem dalam organisasi adalah kesatuan segenap sub sistem yang terdapat dalam organisasi tersebut, yang saling berkaitan dan bergantung satu sama lain, yang berpengaruh kepada keutuhan organisasi dan pencapaian tujuan organisasi.

Seorang supervisor juga memiliki tugas untuk mengorganisir organisasi yang ia supervisi agar sub sistem-sub sistem yang terdapat dalam organisasi bersatu padu dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kepala sekolah dan supervisor sekolah, memiliki keharusan untuk mengorganisir tenaga kependidikan yang ada dalam organisasi sekolah. Pengorganisasian para tenaga kependidikan oleh kepala sekolah dan supervisor dilaksanakan dengan antara lain: menyusun organisasi sekolah, bertindak sebagai koordinator dan pengarah, serta melaksanakan pengelolaan kepegawaian.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Asmani, Ma'mur Jamal, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, Yogyakarta: Diva Press, 2012.
- Bafadal, Ibrahim. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Daryanto, H. M. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Asdi Mahasatya, 2005.
- Kambey, D.C *Landasan Teori Administrasi/Manajemen: Sebuah Intisari*. Manado: Yayasan Tri Ganesha Nusantara, 2010.
- Luthans, Fred. *Organization Behavior*. Terj. Vivin Andhika Yuwono et.al. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006.

²⁷*Ibid.* h.110-111.

- Manullang. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1976.
- Nawawi, Hadari. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung, 1981.
- Nuridin, Diding. *Manajemen Pendidikan*. Dalam Ali, M., Ibrahim, R, Sukmadinata, N.S., Sudjana, D. dan Rasyidin, W Penyunting. *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*. Bandung: Pedagogiana Press, 2007.
- Purwanto, Ngalm, M. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2010.
- Rochaety, Eti.dkk. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Sahertian, A, Piet. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta, 2000.
- Segara, Yoga, Nyoman, I. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Pusat Pengembangan Bahan Ajar UMB, 2011.
- Siagian, Sondang P. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: GunungAgung, 1983.
- Siswanto, HB. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara, 2005.
- Sutisna, Oteng. *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa, 1993.
- Tim Dosen Adminstrasi Pendidikan UPI Bandung, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.



SUPERVISOR SEBAGAI PENGAMBIL KEPUTUSAN



Oleh: Nasruddin

A. PENDAHULUAN

Pekerjaan supervisor adalah mengawasi sebuah unit atau tim dalam sebuah kepemimpinan dari seorang manajer. Artinya, peran supervisor sangat terbatas yaitu membantu manajer untuk mengawasi aktivitas sehari-hari dari sebuah unit kerja. Dalam perkembangannya sekarang, supervisor tidak hanya dituntut untuk membantu manajer dalam mengawasi aktivitas sehari-hari dari sebuah unit kerja atau pun tim. Tetapi, supervisor juga dituntut untuk bisa memimpin, mengawasi, dan mengoperasionalkan orang, sistem, prosedur, organisasi, bisnis, dan aturan yang ada dibawah supervisinya. Artinya, peran supervisor semakin dituntut harus mengandalkan berbagai kekuatan untuk bisa mempengaruhi orang-orang yang disupervisi agar bisa memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkinerja tinggi.

Dalam melaksanakan tugasnya seorang supervisor juga dituntut dapat mengambil sebuah keputusan dalam organisasi pada sebuah proses menentukan sebuah pilihan dari berbagai alternatif pilihan yang tersedia. Pengambilan keputusan merupakan kegiatan yang selalu dijumpai dalam setiap kegiatan kepemimpinan.¹

Seorang supervisor terkadang dihadapkan pada suatu keadaan dimana ia harus menentukan pilihan (keputusan) dari berbagai alternatif yang ada.

¹M. Ngalm Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung:Remaja Rosdakarya, 2010), h. 67.

Proses ini terkadang amatlah rumit karena berdampak pada dirinya dan lingkungan sekitarnya.

Kehidupan sehari-hari seorang supervisor, kepala, bupati, gubernur, menteri, panglima, presiden, atau pejabat apapun sesungguhnya adalah kehidupan yang selalu bergumul dengan keputusan. Sebagian besar dari waktunya harus dicurahkan pada penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan.² Oleh sebab itu banyak manajer yang berpendapat bahwa lebih baik membuat enam kesalahan dari sepuluh keputusan yang ia buat dari pada sama sekali tidak membuat keputusan.³ Sebagai tolak ukur keberhasilan manajemen sering diwujudkan oleh adanya cara pengambilan keputusan dan arti keputusannya sendiri bagi kegiatan selanjutnya.⁴ dan bagaimana keputusan-keputusan itu dilaksanakan. Inti kepemimpinan administrasi terletak bagaimana cara pengambilan keputusan. Ia berhasil dalam memimpin karena dalam mengambil keputusan itu tepat dan bermanfaat. Dengan demikian pengambilan keputusan adalah aspek yang paling penting dari kegiatan manajemen, ia merupakan kegiatan sentral dari manajemen, merupakan kunci kepemimpinan atau inti kepemimpinan, sebagai jantung kegiatan administrative.⁵ Dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu kegiatan yang sangat penting dari suatu kegiatan dimana didalamnya manajer terlibat dan harus dipertanggung jawabkan oleh semua administrator melalui suatu proses tempat keputusan-keputusan dibuat dan dilaksanakan.

Pengambilan keputusan adalah memilih satu atau lebih diantara sekian banyak alternatif keputusan yang mungkin. Mengingat pentingnya pengambilan keputusan itu, berikut ini akan diuraikan tentang pengambilan keputusan, model pengambilan keputusan, etika dalam pengambilan keputusan, keputusan-keputusan dalam supervisi pendidikan.

B. HAKIKAT PENGAMBILAN KEPUTUSAN

1. Pengertian Pengambilan Keputusan

Pada umumnya para pakar berpendapat bahwa kata pengambilan berarti

²J. Solusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 1996), h. 44.

³*Ibid*, h. 45.

⁴Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 104.

⁵Solusu, *op.cit*, h. 45

proses.⁶mengambil, sedangkan keputusan (*decision*) berarti pilihan (*choice*), yaitu pilihan dari dua atau lebih kemungkinan. Namun, ia hampir tidak merupakan pilihan antara yang benar dan yang salah, tetapi yang justru sering terjadi ialah pilihan antara yang hampir benar dan mungkin salah.⁷Menurut Stoner, pembuatan keputusan merupakan proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan masalah.⁸Sedangkan Siagian mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pilihan yang secara sadar dijatuhkan atas satu alternative dari berbagai alternative yang tersedia.⁹Jadi pengambilan keputusan ialah proses memilih suatu alternative cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Proses itu untuk menemukan dan menyelesaikan masalah organisasi.¹⁰Pernyataan ini menegaskan bahwa mengambil keputusan memerlukan satu seri tindakan, membutuhkan beberapa langkah. Dapat saja langkah-langkah itu terdapat dalam pikiran seseorang yang sekaligus mengajaknya berpikir sistematis yang bertujuan untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan dalam dunia manajemen atau dalam kehidupan organisasi, baik swasta maupun pemerintah, proses atau tindakan itu lebih banyak tampak dalam berbagai diskusi. Jika ditelaah definisi diatas maka pengambilan keputusan mengandung substansi pokok, yaitu:

- a. adanya kebutuhan memecahkan masalah
- b. adanya proses (langkah-langkah)
- c. adanya ketetapan hati memilih satu pilihan dan
- d. adanya tujuan pengambilan keputusan (disengaja).

Satu aturan kunci dalam pengambilan keputusan ialah sekali kerangka yang tepat sudah diselesaikan maka keputusan harus dibuat.¹¹Dan sekali keputusan dibuat sesuatu mulai terjadi.

Satu hal yang amat penting mendapat perhatian dalam pengambilan keputusan ialah adanya keterkaitan langsung antara tindakan yang diambil

⁶ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1990), h. 26.

⁷Peter F. Drucker, *Ekskutif yang efektif*. Terj. Rosiana Bidiman (Jakarta: Erlangga, 1990), h. 56.

⁸J.A.F Stoner, *Perencanaan Dan Pengambilan Keputusan*, (Dalam Buku: Manajemen, Terjemahan) (Jakarta: Erlangga, 1982), h.37.

⁹Sondang P. Siagian, *Teori Dan Praktek Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: Toko Gunung Agung, 1997), h. 24.

¹⁰Solusu, *Pengambilan Keputusan...*, h. 47.

¹¹Sondang, *Teori Dan Praktek...*, h. 41.

dengan tujuan dan berbagai sasaran yang ingin dicapai. Tanpa keterkaitan langsung itu hanya akan merupakan kegiatan intelektual yang secara teoritis mungkin saja sangat baik, akan tetapi tidak bermakna operasional, dan hanya akan berakibat pada terjadinya pemborosan yang tidak pernah dapat dipertanggung jawabkan

2. Pentingnya Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan mempunyai arti penting bagi maju mundurnya suatu organisasi, terutama karena masa depan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pengambilan keputusan sekarang. Kebutuhan suatu organisasi terhadap kemampuan pengambilan keputusan dikarenakan persoalan atau masalah yang dihadapi dalam upaya mempertahankan dan mengembangkan organisasi. Masalah muncul tanpa diduga, bersifat subjektif dan relatif. Namun demikian seorang manajer dapat mengetahui masalah dari beberapa indikasi yang muncul yaitu :

- a. Dirasakan adanya kemunduran prestasi kerja dari tahun sebelumnya
- b. Terjadinya penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan
- c. Adakalanya stakeholder yang berani memberikan masukan memberi tahu adanya penyimpangan
- d. Adanya inovasi dalam manajemen yang menuntut adanya perubahan proses atau prosedur dalam organisasi

Herbert Simon, mengingatkan betapa besar peranan pengambilan keputusan dalam tubuh organisasi manapun. dikatakannya :

Kewajiban memutuskan menyusupi keseluruhan organisasi administratif sama jauhnya seperti yang dilakukan oleh kewajiban bertindak-sesungguhnya, kewajiban memutuskan itu terikat secara integral dengan kewajiban bertindak. Suatu teori umum mengenai administrasi harus mencakup prinsip-prinsip organisasi yang akan menjamin diambilnya keputusan yang benar, seperti halnya ia harus mencakup prinsip-prinsip yang akan menjamin dilakukannya tindakan yang efektif.¹²

Jadi memutuskan dan bertindak sangatlah penting bagi organisasi manapun. Dalam berbagai organisasi besar berabad-abad yang lampau sampai hari ini

¹²Herbert A. Simon, *Perilaku Organisasi, Suatu Studi Tentang Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi Administrasi*, Terj. Oleh St. Dianjung (Jakarta: Bina Aksara, 1982), h. 46-47.

sangat memerlukan konsep pengambil keputusan, sehingga dewasa ini konsep pengambil keputusan selalu kita jumpai dalam setiap kegiatan kepemimpinan dalam organisasi. Bahkan dapat dikatakan, bagaimana cara pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin menunjukkan bagaimana gaya kepemimpinannya.

3. Langkah-langkah Pengambilan Keputusan.

Seorang manajer yang ingin meningkatkan efektivitas kepemimpinannya perlu memberikan perhatian kepada satu faktor utama yang berkaitan dengan pelaksanaan keputusan yang telah diambil, yaitu bersikap antisipatif terhadap konsekuensi-konsekuensi yang mungkin tidak menguntungkan. Wajar apabila seseorang telah mengambil keputusan, maka ada langkah-langkah tertentu yang mesti dilalui hingga putusan yang telah diambil itu dilaksanakan. Akan tetapi apakah manajer yang bersangkutan akan menyesal, bahwa keputusan tertentu telah diambilnya? Satu kali putusan telah diambil, bukanlah tindakan yang bijaksana untuk begitu saja mengubahnya.

Memang lumrah terjadi, bahwa setelah pilihan dijatuhkan pada salah satu alternative yang telah dikaji, alternative-alternative lain yang ditolak menjadi lebih menarik atau kurang menarik.¹³

Setiap manajer pengambil keputusan harus siap menghadapi kemungkinan, bahwa keputusan yang diambilnya mengalami kesukaran dalam pelaksanaannya. Memiliki banyak informasi tentang konsekuensi-konsekuensi negative dari keputusan yang diambil, akan meningkatkan kemampuan seseorang untuk menghadapi *stress* yang mungkin ditimbulkan oleh akibat-akibat yang negative itu.¹⁴ Oleh karena itu perlu diambil langkah-langkah yang tepat dalam proses pengambilan keputusan sehingga pada tahap implementasi, memiliki kekebalan terhadap akibat-akibat yang tidak diinginkan.

Secara teoritis dapat dibedakan adanya enam langkah dalam proses pengambilan keputusan, yaitu :

1. Mendefenisikan/menetapkan masalah.
2. Menentukan pedoman pemecahan masalah
3. Mengidentifikasi alternative
4. Mengadakan penilaian terhadap alternative yang telah didapat

¹³Solusu, *op.cit.* h. 44.

¹⁴ Sondang P. Sagian, *Eksekutif Yang Efektif* (Jakarta: Gunung Agung, 1986), h. 109.

5. Memilih alternative yang baik
6. Implementasi alternative yang dipilih.

C. MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Sejatinya, bukan pekerjaan yang mudah bagi suatu organisasi untuk memastikan hasil apa yang diperoleh sebagai akibat sesuatu keputusan yang telah diambil manajemen. Karena membuat keputusan yang efektif itu sendiri bukanlah pekerjaan yang sederhana, manajer dihadapkan pada rumitnya masalah dan banyaknya alternatif yang harus dipilih secara tepat. Untuk membantu membuat keputusan efektif ditawarkan berbagai model yang dapat digunakan untuk membuat keputusan yaitu:

1. Model Rasional Komprehensif

Suatu keputusan dapat mencapai efektifitas yang tinggi apabila didasarkan pada pertimbangan yang komprehensif mengenai berbagai masalah yang melingkupi keputusan. Pembuat keputusan harus memiliki pengetahuan, wawasan, dan keahlian untuk menilai berbagai alternatif secara komprehensif dan tepat sehingga dapat menghasilkan keputusan efisien.

Model rasional komprehensif melahirkan keputusan yang efisien yaitu rasio antara hasil yang dicapai dengan nilai yang dikorbankannya adalah positif dan lebih tinggi dibandingkan dengan alternatif-alternatif yang lainnya. Model rasional komprehensif ini terdiri dari:

1. *Pure Rational Model* mengharuskan pembuat keputusan mengembangkan suatu pola yang ideal secara universal sehingga keputusan dapat dibuat setepat mungkin.
2. *Economically Rational Model* didasarkan pada pengembangan suatu pola yang ideal dan universal dengan menekankan cara dan hasil yang paling efisien.
3. *Sequential Decision Model* melakukan eksperimen untuk menguji alternatif sehingga diperoleh keputusan yang paling efektif.
4. *Extra Rational Model* didasarkan atas proses pembuatan keputusan yang sangat rasional untuk menciptakan metode pembuatan keputusan yang paling optimal.¹⁵

¹⁵Engkoswara dan Aan Komariah, *op.cit*, h. 116.

2. Incremental Model

Incremental Model adalah Charles E. Linblom yang mengkritik model rasional yang mengutamakan proses berpikir rasional murni telah mengabaikan aspek emosional, bahkan sesungguhnya menjadi tidak efisien karena membutuhkan banyak waktu, biaya dan tenaga untuk menganalisa seluruh alternative. Oleh karena itu, ia menyodorkan model Incremental yang menekan pada perubahan yang sedikit-sedikit.¹⁶

Suatu keputusan baru merupakan kelanjutan kegiatan-kegiatan manajemen dimasa lalu dengan hanya mengubahnya sedikit-sedikit. Para pembuat kebijakan tidak cukup waktu, keahlian, dan dana untuk menganalisa semua alternatif sehingga mereka hanya memodifikasi atas kebijakan yang ada sebelumnya.

3. Satisficing Model

Salah satu perkembangan baru dalam teori pengambilan keputusan ialah berkembangnya pendapat yang mengatakan bahwa manusia tidak memiliki kemampuan untuk mengoptimalkan hasil dengan menggunakan kriteria yang telah dibahas dimuka. Maka pada model *satisficing* ini dijelaskan bahwa pengambil keputusan tidak pernah memperoleh atau mempunyai informasi yang lengkap dan oleh karena itu, tidak pernah dapat mencapai pilihan-pilihan yang mempunyai nilai yang paling tinggi (*maximum rationality*).¹⁷

Model ini memusatkan pada proses pemilihan alternatif keputusan pertama yang paling memuaskan dengan tanpa bersusah payah menilai alternatif yang lain. Pengambilan keputusan ditujukan pada apa yang mungkin dilakukan sekarang dan disini, bukan pada suatu yang mungkin optimal tetapi tidak realistis dan karenanya tidak mungkin dicapai.

Menerapkan model ini dapat dilakukan dalam beberapa variasi yaitu:

1. Keputusan tunggal, yaitu putusan yang pernah dilakukan dimasa lalu dalam situasi problematik yang sama.
2. Eliminasi segi-segi tertentu, yaitu menyempitkan beberapa pilihan dari berbagai alternatif yang mungkin dipilih.
3. Inkrementalisme, yaitu membatasi diri pada pelaksanaan berbagai kegiatan yang mungkin dilaksanakan berdasarkan kemampuan yang ada.

¹⁶*Ibid.*

¹⁷Siagian, *op.cit.* h. 56.

4. Optimasi Model

Sasaran yang ingin dicapai dengan model optimasi ialah, bahwa dengan mempertimbangkan keterbatasan yang dimiliki, organisasi berusaha memperoleh hasil terbaik yang paling mungkin dicapai.¹⁸ Pada model ini dikembangkan kriteria berikut: maximin, maximax, melewati kesempatan tertentu, probabilitas, nilai materi yang diharapkan, manfaat.

1. Maximin

Kreteria maximin diasumsikan secara pesimistis bahwa apapun yang diambil akan membuahkan hasil yang paling minimum.

2. Maximax

Kreteria maximax diasumsikan secara optimistic dalam arti keputusan yang diambil akan mendatangkan hasil yang maksimum.

3. Melewatkan kesempatan tertentu

Kreteria melewati kesempatan berpandangan bahwa merupakan hal yang alamiah apabila para pengambil keputusan berpikir dan bertindak dalam kerangka dilewatkannya peluang-peluang tertentu, apabila melewati peluang itu berakibat pada tersedianya peluang yang lebih besar demi meraih keuntungan yang lebih besar pula.

4. Probabilitas

Kreteria ini berpandangan bahwa, pengambil keputusan harus menggunakan kriteria kemungkinan diperolehnya hasil tertentu sebagai dasar untuk menjatuhkan pilihan.

5. Nilai materi yang diharapkan

Praktik penggunaannya dimulai dengan penentuan nilai materi atas hasil yang diperoleh oleh setiap alternatif yang dipilih untuk diterapkan.

6. Manfaat.

Pilihan pengambil keputusan yang didasarkan pada manfaat yang akan diperoleh, untuk mempermudahnya, maka pilihan itu disusun sehingga terlihat satu jenjang peringkat tertentu.

5. Model Mixed Scanning

Model ini menengahi pertentangan antara model rasional dengan model

¹⁸*Ibid*, h. 53.

incremental dengan mengaplikasikan kelebihan-kelebihan yang dimiliki keduanya.¹⁹

Model *mixed scanning* menggabungkan unsur-unsur kebaikan yang ada pada model rasional dengan model incremental (*pragmatis*). Saat pengambilan keputusan dihadapkan pada masalah fundamental yang memerlukan suatu penjelajahan terhadap alternative mereka melakukan studi pendahuluan dan mengkaji secara mendalam (*mixed scanning*) dan saat pengembangan pengkajian ditemukan masalah yang sama seperti yang biasa terjadi mereka menanganinya dengan pola yang sudah dilakukan (*incremental*).

6. Model Heuristik

Model heuristic menurut Stoner adalah pembuatan keputusan yang dilakukan sesuai dengan lini empiris, dengan pedoman umum, untuk mencari penyelesaian masalah atau jawaban. Pada model ini, faktor-faktor internal yang terdapat dalam diri seseorang pembuat keputusan lebih berpengaruh dari pada factor-faktor eksternal. Model ini digunakan apabila para pembuat keputusan tidak tersedia kemampuan untuk melakukan pendekatan-pendekatan yang matematikal, atau apabila bagi para pembuat keputusan tidak tersedia kesempatan untuk memanfaatkan berbagai sumber organisasional untuk melakukan pengkajian yang sifatnya kuantitatif.

D. ETIKA DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pada prinsipnya etika dipandang sebagai kumpulan dari prinsip-prinsip atau pandangan moral tentang tindakan-tindakan yang dapat atau tidak dapat diterima mengenai satu aktivitas tertentu seseorang atau kelompok orang. Etika selalu berkaitan dengan kata-kata baik, buruk, jahat, benar, salah, wajib, harus, seharusnya, sebaiknya, jangan, adil, dan sebagainya. Ia tidak persis sama dengan kesusilaan yang berarti sopan santun, juga tidak sama dengan akhlak, yaitu budi pekerti, tabiat, watak, yang merupakan sumber perbuatan manusia.

Dalam satu organisasi manajer juga harus memiliki etika yang menyangkut perilaku manajer yang dapat dan tidak dapat diterima ketika mengambil sebuah keputusan, yaitu mencangkup benar atau salah, baik atau buruk, adil atau tidak adil, dan *fair* atau *unfair*. Akan tetapi, siapa yang menentukan bahwa

¹⁹Amitai Etzioni, *Modern Organizational* (New Jersey: Prentice-Hall.Inc, 1964), h.

suatu keputusan itu benar atau salah. Sering kali pada penilaian pada penghakiman seseorang, pada organisasi atau kelompok. Biasanya ada norma atau konsesus atau persetujuan dari kelompok. Namun untuk mencapai konsesus dalam masyarakat, mana benar atau salah, adil dan tidak adil, akseptabel atau tidak, tampaknya sulit ditemukan.²⁰ Memang ada undang-undang tetapi itu bersifat umum, dan untuk setiap arena keputusan, selalu dijumpai daerah kelabu (*grey areas*) yang bisa benar, bisa salah.²¹ Terlebih lagi belum ada pedoman yang jelas untuk berperilaku dalam membuat keputusan, kecuali melalui pedoman Pancasila atau pedoman dan ketentuan keagamaan.

Bagaimanapun juga, setiap organisasi memiliki kode etik, atau peraturan perundang-undangan yang setidaknya menjadi acuan dalam membuat keputusan yang layak dan dapat dipertanggung jawabkan sebagai keputusan etis. Jadi seseorang dikatakan membuat keputusan etis apabila ia memutuskan untuk melakukan itu dengan mengacu pada aturan-aturan etis, prinsip-prinsip, standar, norma-norma yang sudah menjadi baku dalam organisasi atau masyarakat. Apabila ia tidak mengacu pada aturan itu maka seharusnya ia tidak boleh membuat keputusan supaya tidak timbul konflik antara keputusannya dengan aturan-aturan tadi. Suatu aturan, prinsip, standar, atau norma dikatakan etis apabila dalam keputusan itu pengambil keputusan memperhitungkan situasi dan kepentingan orang lain yang akan terkena keputusan tadi dan memberlakukannya secara objektif tidak memihak. Dengan demikian maka objektivitas dalam etika memegang peranan yang sangat penting dalam mendorong lahirnya suatu keputusan yang baik.

Dalam suatu organisasi seorang manajer selalu dihadapkan pada bermacam-macam tuntutan dari berbagai kelompok, baik dari dalam maupun dari luar organisasinya. Manajer yang bijaksana ialah yang mampu menyeimbangkan semua tuntutan tersebut. Ini juga berarti bahwa, pada dirinya dituntut keberanian, yaitu keberanian mendasarkan keputusannya pada fakta yang benar yang disodorkan oleh bawahannya kepadanya. Disamping itu ia juga hendaknya berusaha menyingkirkan pandangan bahwa, semakin senior seorang manajer semakin besar kekuasaannya membuat keputusan yang menyimpang. Sebaliknya, kata Jhon Rawls, seorang manajer harus senantiasa memberi perhatian pada golongan yang *disadvantaged* dan golongan *underprivileged* terutama apabila tampak adanya ketidaksamaan distribusi sosial dan ekonomi.²² Untuk itu,

²⁰Salusu, *op.cit*, h. 76.

²¹J. Salusu, *Birokrasi dan Peraturan Perundang-Undangan* (Jakarta: Gramedia, 1992), h.

²²Samuel Southard, *Ethics for Executives* (New York: Cornerstone Library, 1975), h.

pengambilan keputusan selain mempertimbangkan factor kebenaran logis dan empiris juga mempertimbangkan kebaikan dan kemaslahatan orang banyak melalui keputusan para manajer atau pemimpin.

E. KEPUTUSAN DALAM SUPERVISI PENDIDIKAN

Dalam praktik pengawasan pendidikan, pengawas fungsional memiliki tugas membina dan menilai teknis pelaksanaan pendidikan di sekolah serta mengembangkan karier para guru dan staf lainnya serta membantu memecahkan masalah profesi yang dihadapi oleh mereka.

Supervisor dalam aktivitas rutin harus memiliki kemampuan dalam pengambilan keputusan; mampu mendelegasikan pekerjaan dengan batas tanggung jawab yang tegas dan jelas; mampu mengidentifikasi dan menyelesaikan risiko dan masalah dengan cara-cara yang terukur; mampu membuat pekerjaan menjadi lebih menarik dan bermanfaat buat semua pihak; mampu mengintegrasikan tujuan pribadi karyawan menjadi tujuan organisasi; mampu melakukan evaluasi atas semua kemajuan yang diraih oleh dirinya bersama timnya; dan mampu merayakan kesuksesan ketika semua tujuan kerja telah dipenuhi oleh para staf.

Berkaitan dengan tugas seorang supervisor dalam supervise pendidikan dimana seorang pengawas akan berhadapan dengan berbagai macam masalah yang dihadapi guru untuk mengembangkan profesionalismenya maka seorang supervisor memerlukan kemampuan mengambil tindakan atau mengambil sebuah keputusan. Adapun keputusan dalam supervisi pendidikan adalah:

1. Keputusan dalam Perencanaan

Perencanaan dapat diartikan sebagai proses pengambil keputusan untuk melaksanakan serangkaian kegiatan yang dianggap diperlukan guna mencapai tujuan tertentu. Dalam hal pengambil keputusan, tentunya harus didasarkan pada berbagai pertimbangan yang tersedia seperti mempertimbangkan luas- sempitnya kegiatan yang akan dilayani, waktu yang tersedia, disamping biaya yang akan menunjang kegiatan itu.²³ Pada prinsipnya setiap pekerjaan memerlukan suatu perencanaan kegiatan yang jelas. Ini berarti bekerja secara terarah dan tertib. Perlunya perencanaan kegiatan karena adanya rasa tanggung

²³Tim Dirjen Bagais, *Kepengawasan Pendidikan* (Jakarta: Dirjen Bagais, 2005) h. 82.

jawab dan bagaimana dapat melakukan cara sebaik mungkin. Disini seorang pengawas harus memiliki kemampuan dalam memutuskan:

- a. Tujuan yang hendak dicapai
- b. Apa yang harus dilakukannya
- c. Bagaimana cara melakukannya
- d. Dimana seharusnya kegiatan itu dilakukan
- e. Kapan kegiatan itu harus dilakukan.²⁴

2. Keputusan dalam merekomendasikan

keputusan ini menyangkut hasil supervisi terhadap pelaksanaan tugas guru dengan mencari data tentang kemampuan profesional guru tersebut. Ketika kemampuan profesional guru telah diketahui maka keputusan yang diambil seorang pengawas adalah merekomendasikan rencana pembinaan guru kepada kepala sekolah atau ke kepala dinas.

Karena dalam hal ini tugas supervisor adalah mata rantai atau penghubung sumber daya manusia. Ia adalah merupakan salah satu mata rantai penghubung penting antara sub system manajemen organisasi sekolah dan sub system pendidikan pengajaran. Meskipun program pendidikan dan pengajaran sudah diorganisir sedemikian rupa, kehadiran organisasi dan manajemen diperlukan untuk memberikan layanan pada keduanya. Oleh karena itu peranan pengintegrasian yang dijalankan supervisor dianggap perlu sekali didalam hierarki administrative, sekaligus juga ia mempunyai peranan kunci dalam proses pengambilan keputusan sekolah pada tingkat distrik.

F. PENUTUP

Pekerjaan supervisor adalah mengawasi sebuah unit atau tim dalam sebuah kepemimpinan dari seorang manajer. Tugas seorang supervisor tidak hanya dituntut untuk membantu manajer dalam mengawasi aktivitas sehari-hari dari sebuah unit kerja atau pun tim. Tetapi, supervisor juga dituntut untuk bisa memimpin, mengawasi, dan mengoperasionalkan orang, sistem, prosedur, organisasi, bisnis, dan aturan yang ada dibawah supervisinya.

Supervisor tidaklah bekerja atas prasangka tetapi menempuh prosedur

²⁴Departemen Agama, *Pedoman Pengawasan Atas Pelaksanaan Tugas Guru Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah UMUM di TK, SD, SLTP, dan SMU/SMK*(Dirjen PAIS: 2003), h.53.

yang tepat terhadap masalah yang dihadapi personil, mengumpulkan data untuk mendapatkan informasi yang valid tentang suatu permasalahan yang bersangkutan paut dengan masalah itu, pengolahan data, penarikan kesimpulan sebagai bahan untuk mengambil keputusan tentang suatu masalah.

Pengambilan keputusan ialah proses memilih suatu alternatifcarabertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Proses itu untuk menemukan dan menyelesaikan masalah organisasi. Pengambilan keputusan mempunyai arti penting bagi maju mundurnya suatu organisasi, terutama karena masa depan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pengambilan keputusan sekarang.

G. DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Agama, *Pedoman Pengawasan Atas Pelaksanaan Tugas Guru Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah UMUM di TK, SD, SLTP, dan SMU/SMK*, Dirjen PAIS: 2003.
- Etzioni, Amitai, *Modern Organizational*, New Jersey: Prentice-Hall.Inc, 1964.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1990.
- Drucker, Peter F, *Eksukutif yang efektif*. Terj. Rosiana Bidiman, Jakarta: Erlangga, 1990.
- Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Salusu, J, *Birokrasi dan Peraturan Perundang-Undangan*, Jakarta: Gramedia, 1992.
- Samuel Southard, *Ethics for Executives*, New York: Cornerstone Library, 1975.
- Siagian, Sondang P. *Teori Dan Praktek Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Toko Gunung Agung, 1997.
- Simon, Herbert A, *Prilaku Organisasi, Suatu Studi Tentang Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi Administrasi*, Terj. Oleh St. Dianjung, Jakarta: Bina Aksara, 1982.
- Solusu, J. *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 1996

Stoner, J.A.F, *Perencanaan Dan Pengambilan Keputusan*, Dalam Buku: Manajemen, Terjemahan, Jakarta: Erlangga, 1982.

Tim Dirjen Bagais, *Kepengawasan Pendidikan*, Jakarta: Dirjen Bagais, 2005.



PENGAMBIL KEPUTUSAN DALAM SUPERVISI PENDIDIKAN



Oleh : Yulinar

A. PENDAHULUAN

Perkembangan dewasa ini memandang bahwa pendidikan dan lembaga sekolah adalah suatu sistem organisasi yang membutuhkan manajemen yang profesional. Sebagai sebuah organisasi, maka di sekolah diperlukan keterlibatan dan partisipasi segenap komponen yang menjadi unsur sekolah sangat menentukan kinerja dan keberhasilan penyelenggaraan sekolah sebagai lembaga pendidikan. Dalam membentuk dan membina keterlibatan dan partisipasi semua komponen sekolah dibutuhkan kemampuan manajerial dalam menata individu-individu organisasi sekolah sedemikian rupa sehingga tercapai peningkatan kualitas penyelenggaraan proses pendidikan di sekolah. Dan salah satu kegiatan penting dalam manajemen suatu organisasi adalah pengambilan keputusan.

Dalam konteks ini, pengambilan keputusan merupakan proses intelektual yang bersifat dasar bagi perilaku manusia. Dalam kehidupan sehari-hari, seorang manusia dihadapkan pada keniscayaan untuk melakukan pengambilan keputusan terkait hal-hal yang dihadapi. Demikian juga yang terjadi dalam setiap organisasi. Bahkan setiap individu yang terlibat dalam organisasi dihadapkan pada pengambilan keputusan, dengan derajat dan tingkat yang berbeda-beda.¹

Menurut Siagian, keputusan merupakan kegiatan sentral dari manajemen, merupakan kunci kepemimpinan, atau inti kepemimpinan.² Bahkan Higgins

¹ Winardi, *Pengantar Ilmu Manajemen: Suatu Pendekatan Sistem* (Bandung: Penerbit Nova, tt.) h.169.

² Siagian, S. *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan* (Jakarta: Haji Masagung, 1988.) h.16

menyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah kegiatan yang paling penting dari semua kegiatan karena di dalamnya manajer terlibat.³

Disadari bahwa seorang manajer ketika mengambil keputusan perlu mempertimbangkan banyak hal. Kreativitas penting bagi pengambil keputusan, hal ini memungkinkan pengambil keputusan untuk lebih sepenuhnya menghargai dan memahami masalah, termasuk melihat masalah-masalah yang tidak dapat dilihat orang lain. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor dan aspek terkait, diharapkan keputusan yang diambil memberikan dampak terbaik bagi kemajuan organisasi.

Walaupun demikian, masih banyak proses pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi maupun institusi yang terkesan mengabaikan faktor-faktor dan aspek-aspek tersebut. Pengambilan keputusan yang dilakukan manajer terkesan subjektif dan cenderung mengabaikan faktor-faktor yang patut dipertimbangkan sebelum pengambilan keputusan.

Hasilnya kemudian bahwa keputusan yang ditetapkan berakibat pada respon negatif terhadap keputusan yang ditetapkan, dan keputusan yang ditetapkan juga berdampak negatif terhadap laju roda organisasi.

Supervisor yang juga memegang peranan penting dalam sebuah manajemen, juga sering dihadapkan pada pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan oleh supervisor terkait hal-hal yang berkembang dalam organisasi yang disupervisi oleh manajer atau pejabat fungsional berkenaan dengan problematika pembelajaran di sekolah. Untuk menganalisis alternatif keputusan yang akan diambil dalam membina profesionalitas guru, maka pengawas terlebih dahulu melakukan identifikasi masalah sehingga alternatif yang akan dijadikan solusi pemecahan masalah dalam meningkatkan profesionalitas guru menjadi lebih efektif dan efisien.

Berkaitan hal di atas, maka tulisan ini disusun untuk menjelaskan lebih jauh tentang pengambilan keputusan dalam supervise pendidikan, yang disusun berdasarkan beberapa sub topik, yaitu: pengertian pengambilan keputusan, model pengambilan Keputusan, etika dalam pengambilan keputusan dan keputusan-keputusan dalam supervisi pendidikan.

B. PENGERTIAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Sebelum membahas lebih jauh tentang pengambilan keputusan, perlu

³*Ibid.*

dipahami terlebih dahulu tentang pengertian keputusan dalam pandangan beberapa ahli.

Davis dalam Syamsi menyatakan bahwa keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas.⁴ Hal ini berkaitan dengan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan mengenai apa yang harus dilakukan dan juga terkait dengan perencanaan. Keputusan juga dibuat untuk menghadapi masalah atau kesalahan yang terjadi terhadap rencana yang digariskan atau mungkin terjadi penyimpangan serius terhadap rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari penjelasan tersebut disimpulkan bahwa keputusan merupakan hasil proses pemikiran yang berupa pemilihan satu diantara beberapa alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi.

Setelah mendapatkan gambaran mengenai pengertian keputusan, maka perlu kiranya diikuti pula dengan pengertian tentang pengambilan keputusan (*decision making*).

Stoner mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai proses pemilihan suatu arah tindakan sebagai cara untuk memecahkan sebuah masalah tertentu.⁵

Pengertian Stoner tersebut memandang pengambilan keputusan sebagai memilih suatu tindakan yang sesuai untuk memecahkan masalah yang sedang terjadi, yang pengambilannya melalui proses tertentu.

Dalam literatur yang lain Salusu mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi untuk menemukan dan menyelesaikan masalah organisasi.⁶

Pengertian yang dikemukakan Salusu juga menekankan pengambilan keputusan sebagai proses dalam rangka menemukan dan menyelesaikan masalah yang ada dalam suatu organisasi. Dalam proses penentuan tersebut, Salusu menekankan perlu adanya metode yang efisien yang sesuai untuk diaplikasikan dengan kondisi yang sedang berjalan.

Dari beberapa pengertian tersebut disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah proses memilih dan menemukan tindakan yang sesuai untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi organisasi dengan menerapkan metode yang efisien yang disesuaikan dengan kondisi yang sedang terjadi.

⁴ Ibnu Syamsi, *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), h. 3.

⁵ J.A.F Stoner & Winkler C, *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan dalam Manajemen*. terj: Sahat Simamora (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003.) .h.235

⁶ J. Salusu. *Pengambilan Keputusan Stratejik, Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit* (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 1996) h.47.

Gorge Terry dalam Hasan menyampaikan beberapa dasar pengambilan keputusan. Menurutnya dasar-dasar pengambilan keputusan,⁷yaitu :

1. Intuisi. Keputusan berdasarkan perasaan subjektif dari pengambil keputusan. Sehingga sangat dipengaruhi oleh sugesti dan faktor kejiwaan.
2. Rasional. Pengambilan keputusan bersifat objektif, logis, transparan dan konsisten karena berhubungan dengan tingkat pengetahuan seseorang.
3. Fakta. Pengambilan keputusan yang didasarkan pada kenyataan objektif yang terjadi sehingga keputusan yang diambil dapat lebih sehat, solid dan baik.
4. Wewenang. Pengambilan keputusan ini didasarkan pada wewenang dari manajer yang memiliki kedudukan lebih tinggi dari bawahannya.
5. Pengambilan keputusan yang didasarkan pada pengalaman seorang manajer.

Simon dalam Reksohadiprojo mengemukakan proses pengambilan keputusan pada dasarnya terdiri atas tiga langkah,⁸ yaitu:

1. Kegiatan Intelejen, menyangkut pencarian berbagai kondisi lingkungan yang diperlukan bagi keputusan;
2. Kegiatan desain, merupakan pembuatan, pengembangan dan penganalisaan berbagai rangkaian kegiatan yang mungkin dilakukan;
3. Kegiatan pemilihan, yakni memilih serangkain kegiatan tertentu dari alternatif-alternatif yang tersedia.

Langkah-langkah pengambilan keputusan menjelaskan alur bagaimana sebuah keputusan ditetapkan oleh pengambil keputusan. Kegiatan intelijen dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran menyeluruh terkait kondisi-kondisi yang terkait dengan keputusan yang akan diambil. Berikutnya adalah kegiatan desain, yaitu memetakan dan menganalisa kemungkinan-kemungkinan keputusan yang ada berdasarkan kegiatan intelegen yang telah dilakukan sebelumnya. Dan kegiatan terakhir adalah kegiatan pemilihan, yaitu menentukan rangkaian kegiatan tertentu yang akan dilakukan berdasarkan alternatif-alternatif yang telah dipertimbangkan sebelumnya.

Secara lebih rinci Handoko menjelaskan bahwa proses pengambilan

⁷I. Hasan. *Pokok-pokok Materi Teori Pengambilan Keputusan* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002.) h. 12-13.

⁸S. Reksohadiprojo dan H. Handoko. *Organisasi Perusahaan; Teori, Struktur dan Perilaku*, edisi 2 (Yogyakarta: BPFE, 2001), h.144-145

keputusan secara rasional dan ilmiah pada dasarnya melewati tahapan-tahapan sebagai berikut,⁹ yaitu:

1. pemahaman dan perumusan masalah,
2. pengumpulan dan analisa data yang relevan,
3. pengembangan alternatif-alternatif,
4. evaluasi alternatif-alternatif,
5. pemilihan alternatif terbaik,
6. implementasi keputusan,
7. evaluasi hasil-hasil keputusan.

Pendapat Handoko di atas merupakan penegasan sekaligus merupakan rincian tahapan-tahapan pengambilan keputusan yang terperinci dari pendapat Simon.

Dari pendapat-pendapat tersebut, dapat ditegaskan bahwa pengambilan keputusan pada dasarnya merupakan proses yang telah melalui beberapa tahapan, yang setiap tahapan tersebut merupakan kelanjutan dari tahapan sebelumnya sehingga keputusan yang diambil lebih terarah, logis dan rasional.

Menurut Brinckloe, seorang pembuat keputusan mengambil keputusan dengan menggunakan beberapa pendekatan yaitu fakta, pengalaman, intuisi dan logika.¹⁰ Penjelasanannya adalah sebagai berikut:

1. Fakta. Dengan mengumpulkan fakta-fakta yang terkait dengan satu masalah, akan memberi petunjuk keputusan apa yang akan diambil.
2. Pengalaman. Seorang pengambil keputusan akan memutuskan sebuah keputusan berdasarkan pengalamannya. Seseorang yang sudah menimba banyak pengalaman tentu lebih matang dalam mengambil keputusan dibandingkan dengan yang sama sekali belum mempunyai pengalaman sama sekali.
3. Intuisi. Terkadang seorang pengambil keputusan tidak jarang menggunakan intuisinya. Pengambilan keputusan dengan menggunakan intuisi biasanya membutuhkan sedikit informasi saja lalu seseorang sudah dapat mengambil keputusan karena intuisilah yang dominan.

Walaupun demikian, pengambilan keputusan berdasarkan intuisi memiliki beberapa kelebihan dan kelemahan. Kebaikan penggunaan intuisi dalam pengambilan keputusan antara lain sebagai berikut:

⁹T. Hani Handoko. *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2001). h. 134-138

¹⁰ Jalsu. *op.cit.* h.64-65

- a. Waktu yang digunakan untuk mengambil keputusan relatif lebih pendek.
- b. Untuk masalah yang pengaruhnya terbatas, pengambilan keputusan akan memberikan kepuasan pada umumnya.
- c. Kemampuan mengambil keputusan dari pengambil keputusan itu sangat berperan, dari itu perlu dimanfaatkan dengan baik.

Adapun kelemahannya antara lain:

- a. Keputusan yang dihasilkan relatif kurang baik.
 - b. Sulit mencari alat pembandingnya, sehingga sulit diukur kebenaran dan keabsahannya.
 - c. Dasar-dasar lain dalam pengambilan keputusan sering kali diabaikan.¹¹
4. Logika. Pengambilan keputusan berdasarkan logika ialah suatu studi yang rasional terhadap semua unsur-unsur pada setiap sisi dalam proses pengambilan keputusan. Unsur-unsur itu diperhitungkan secara matang, sambil semua informasi yang masuk dipertimbangkan tingkat reliabilitasnya. Pada pengambilan keputusan yang berdasar pada logika, keputusan yang dihasilkan bersifat obyektif, rasional, lebih transparan, konsisten untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu, sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan. Pada pengambilan keputusan secara rasional ini terdapat beberapa hal, sebagai berikut:
- a. Kejelasan masalah, tidak ada keraguan dan kekaburan masalah.
 - b. Orientasi tujuan, kesatuan pengertian tujuan yang ingin dicapai.
 - c. Pengetahuan alternatif, seluruh alternatif diketahui jenisnya dan konsekuensinya.
 - d. Preferensi yang jelas, alternatif bisa diurutkan sesuai kriteria.
 - e. Hasil maksimal: pemilihan alternatif terbaik didasarkan atas hasil ekonomis yang maksimal

Adapun jenis pengambilan keputusan secara umum dapat dikategorikan dalam dua bentuk, yakni keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram,¹² yaitu:

1. Keputusan terprogram.
Keputusan terprogram adalah tindakan menjatuhkan pilihan yang

¹¹I. Syamsi. *Pengambilan Keputusan (Decision Making)* (Jakarta: Bina Aksara. 1989.) h.8.

¹² S.P. Siagian. *Fungsi-fungsi Manajerial* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h.25-26.

berlangsung berulang kali dan diambil secara rutin dalam organisasi. Keputusan terprogram biasanya menyangkut pemecahan masalah-masalah yang sifatnya teknis serta tidak memerlukan pengarahan dari tingkat manajemen yang lebih tinggi.

2. Keputusan tidak terprogram

Keputusan tidak terprogram muncul sebagai akibat dari suatu situasi di mana ada suatu kemendesakan untuk segera mengambil tindakan dan memecahkan masalah yang timbul. Biasanya keputusan ini bersifat repetitif, tidak terstruktur dan sukar mengenali bentuk, hakekat dan dampaknya.

C. MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Hingga saat ini berbagai model tentang pendekatan terhadap pengambilan keputusan telah diperkenalkan oleh para ahli teori keputusan.

Model pengambilan keputusan dalam pandangan Luthans adalah deskripsi secara teoritis dan realistis bagaimana manajer mempraktikkan pengambilan keputusan.¹³ Secara khusus, model berupaya menentukan seberapa rasional pengambilan keputusan yang dilakukan dalam manajemen.

Beberapa model pengambilan keputusan menurut Luthan adalah sebagai berikut:

1. Model Rasionalitas Ekonomi.

Model ini berasal dari model ekonomi klasik di mana pembuat keputusan sepenuhnya rasional dalam segala hal. Berkaitan dengan aktivitas pengambilan keputusan, terdapat asumsi:

- Keputusan akan sepenuhnya rasional dalam hal rencana-tujuan.
- Terdapat sistem pilihan yang lengkap dan konsisten yang memungkinkan pemilihan alternatif
- Kesadaran penuh terhadap semua kemungkinan alternatif.
- Tidak ada batasan pada kompleksitas komputasi yang dapat ditampilkan untuk menentukan alternatif terbaik.
- Probabilitas kalkulasi tidak menakutkan ataupun misterius.¹⁴

¹³Fred Luthans., *Perilaku Organisasi*. Terj. Andhika Yuwono (Yogyakarta: Andi, 2005), h.409.

¹⁴*Ibid.* H.410

Model rasionalitas ekonomi pembuat keputusan selalu berusaha memaksimalkan hasil dalam perusahaan bisnis, dan keputusan akan diarahkan kepada titik maksimum di mana biaya marginal sama dengan pendapatan marginal.

2. Model Rasionalitas Terbatas dari Simon.

Model rasionalisasi terbatas dari Simon merupakan model alternatif yang realistis yang ditawarkan Simon dibandingkan dengan model rasionalitas ekonomi. Dia merasa bahwa perilaku pengambilan keputusan manajemen dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- a. Dalam memilih alternatif, manajer berusaha meminimalkan kepuasan, atau mencari sesuatu yang memuaskan atau “cukup bagus.” Contoh kriteria kepuasan minimal adalah keuntungan yang memadai atau saham pasar dan harga yang adil.
- b. Mereka menyadari bahwa dunia yang mereka rasakan merupakan model dunia nyata yang disederhanakan secara drastis. Mereka puas dengan penyederhanaan tersebut karena mereka yakin dunia nyata adalah kosong.
- c. Karena mereka mengejar kepuasan minimal daripada yang maksimal, mereka dapat membuat pilihan tanpa menentukan semua kemungkinan alternatif perilaku dan tanpa memastikan bahwa ini sudah mencakup semua alternatif.
- d. Karena mereka memperlakukan dunia itu kosong, mereka dapat membuat keputusan hanya dengan metode pengalaman atau trik perdagangan atau kekuatan kebiasaan. Teknik tersebut tidak menuntut kemustahilan dari kapasitas pemikiran mereka.¹⁵

Dalam perbandingannya dengan model rasionalitas ekonomi, model Simon juga rasional dan maksimal, tetapi terbatas. Pembuat keputusan berakhir dengan kepuasan minimal karena mereka tidak mempunyai kemampuan untuk memaksimalkan.

3. Model Sosial.

Model Sosial merupakan model yang berlawanan dengan model rasionalitas ekonomi. Model sosial menekankan bahwa dampak psikologi memberi pengaruh yang signifikan terhadap perilaku pengambilan keputusan. Selanjutnya, tekanan

¹⁵*Ibid.* h.413.

dan pengaruh sosial mungkin menyebabkan seorang pengambil keputusan menentukan sebuah keputusan yang tidak rasional.

4. Model Heuristik Penilaian dan Bias

Model ini berasal dari Kahneman dan Tversky.¹⁶ Mereka menyatakan bahwa pembuat keputusan mengandalkan heuristik atau penyederhanaan strategi atau metode berdasarkan pengalaman. Berdasarkan model ini, seorang pembuat keputusan akan mempertimbangkan keadilan, kejadian masa lalu, dan keengganan untuk rugi. Heuristik yang dimiliki pembuat keputusan akan membantu dengan cara berikut ini:

- a. Merangkum pengalaman masa lalu dan memberikan metode yang mudah untuk mengevaluasi masa sekarang
- b. Mengganti metode berdasarkan pengalaman atau “prosedur operasi standar” untuk mengumpulkan dan menghitung informasi yang lebih kompleks
- c. Menyelamatkan aktivitas mental dan proses kognitif.

Selain model-model tersebut, gaya pengambilan keputusan juga mempengaruhi pengambilan keputusan. Luthans menyebutkan empat gaya pengambilan keputusan: direktif, analitik, konseptual, dan perilaku.¹⁷

1. Gaya Direktif

Pembuat keputusan gaya direktif mempunyai toleransi rendah pada ambiguitas, dan berorientasi pada tugas dan masalah teknis. Pembuat keputusan ini cenderung lebih efisien, logis, pragmatis dan sistematis dalam memecahkan masalah. Pembuat keputusan direktif juga berfokus pada fakta dan menyelesaikan segala sesuatu dengan cepat. Mereka berorientasi pada tindakan, cenderung mempunyai fokus jangka pendek, suka menggunakan kekuasaan, ingin mengontrol, dan menampilkan gaya kepemimpinan otokratis.

2. Gaya Analitik

Pembuat keputusan gaya analitik mempunyai toleransi yang tinggi untuk ambiguitas dan tugas yang kuat serta orientasi teknis. Jenis ini suka menganalisis

¹⁶*Ibid.* h.414.

¹⁷*Ibid.* h.417.

situasi; pada kenyataannya, mereka cenderung terlalu menganalisis sesuatu. Mereka mengevaluasi lebih banyak informasi dan alternatif daripada pembuat keputusan direktif. Mereka juga memerlukan waktu lama untuk mengambil keputusan. Mereka juga cenderung mempunyai gaya kepemimpinan otokratis.

3. Gaya Konseptual

Pembuat keputusan gaya konseptual mempunyai toleransi tinggi untuk ambiguitas, orang yang kuat dan peduli pada lingkungan sosial. Mereka berpandangan luas dalam memecahkan masalah dan suka mempertimbangkan banyak pilihan dan kemungkinan masa mendatang. Pembuat keputusan ini membahas sesuatu dengan orang sebanyak mungkin untuk mendapat sejumlah informasi dan kemudian mengandalkan intuisi dalam mengambil keputusan. Pembuat keputusan konseptual juga berani mengambil risiko dan cenderung bagus dalam menemukan solusi yang kreatif atas masalah. Akan tetapi, pada saat bersamaan, mereka dapat membantu mengembangkan pendekatan idealistik dan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan.

4. Gaya Perilaku

Pembuat keputusan gaya perilaku ditandai dengan toleransi ambiguitas yang rendah, orang yang kuat dan peduli lingkungan sosial. Pembuat keputusan cenderung bekerja dengan baik dengan orang lain dan menyukai situasi keterbukaan dalam pertukaran pendapat. Mereka cenderung menerima saran, sportif dan bersahabat, dan menyukai informasi verbal daripada tulisan. Mereka cenderung menghindari konflik dan sepenuhnya peduli dengan kebahagiaan orang lain. Akibatnya, pembuat keputusan mempunyai kesulitan untuk berkata 'tidak' kepada orang lain, dan mereka tidak membuat keputusan yang tegas, terutama saat hasil keputusan akan membuat orang sedih.

Selain model dan gaya pengambilan keputusan, prosedur pengambilan sebuah keputusan juga mempengaruhi organisasi. Yukl mengemukakan empat prosedur pengambilan keputusan, yakni: keputusan otokratik, konsultasi, keputusan bersama dan pendelegasian.¹⁸ Penjelasanannya adalah sebagai berikut:

1. Keputusan otokratik: Manajer membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan opini atau saran dari orang lain, dan orang-orang tersebut tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap keputusan tersebut, tidak ada partisipasi.

¹⁸ G. Yukl. *Leadership in Organizations 3e & 5e*. terj. oleh Jusuf Udaya, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Jakarta: Prehallindo, 1998), h.133.

2. Konsultasi. Manajer menanyakan opini dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan secara serius saran-saran dan perhatian mereka. Kepemimpinan ini memiliki tiga varietas:
 - a. Pemimpin membuat keputusan tanpa konsultasi terlebih dahulu, namun kemudian bersedia memodifikasi karena adanya keberatan atau keprihatinan pengikutnya;
 - b. Pemimpin memberi usulan sementara dan secara aktif mendorong orang untuk menyarankan cara-cara memperbaikinya;
 - c. Pemimpin menggunakan sebuah masalah dan meminta orang lain untuk berpartisipasi dalam mendiagnosis dan mengembangkan bermacam-macam pemecahan umum, namun kemudian membuat keputusan sendiri;
3. Keputusan bersama. Manajer bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah keputusan tersebut, dan mengambil keputusan bersama; manajer tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir seperti peserta lainnya.
4. Pendelegasian. Manajer memberi kepada seorang individu atau kelompok, kekuasaan serta tanggung-jawab untuk membuat keputusan; manajer tersebut biasanya memberi spesifikasi mengenai batas-batas dalam mana pilihan terakhir harus berada, dan persetujuan terlebih dahulu mungkin atau mungkin tidak perlu diminta sebelum keputusan tersebut dilaksanakan.¹⁹ Pendelegasian yang dilakukan manajer kepada staf atau personil tertentu dalam mengambil keputusan menjadi proses yang sangat bermanfaat bagi kepentingan organisasi untuk pembelajaran organisasi, atau memberikan percaya diri bagi seseorang dalam mengembangkan kemampuan atau profesionalitas yang bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

D. ETIKA DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pada prinsipnya etika dipandang sebagai koleksi dari prinsip-prinsip atau pandangan moral tentang tindakan-tindakan yang dapat atau tidak dapat diterima mengenai satu aktivitas tertentu seseorang atau kelompok orang.²⁰ Etika selalu berkaitan dengan kata-kata baik, buruk, jahat, benar, salah, wajib, harus, seharusnya dan sebagainya.

¹⁹ Nurkholis. *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003) h.168-169

²⁰ Salusu, *op.cit*, h.76

Adapun etika dalam manajemen adalah koleksi dari ide dan pemikiran tentang perilaku manajer yang dapat dan yang tidak dapat diterima, yaitu mencakup benar atau salah, baik atau buruk, adil atau tidak adil dan sebagainya.²¹ Walaupun demikian, setiap organisasi juga mempunyai kode etik, atau peraturan perundang-undangan yang setidaknya-tidaknya menjadi acuan dalam membuat keputusan yang layak dipertanggungjawabkan sebagai keputusan etis. Jadi seseorang dikatakan membuat keputusan etis, apabila ia memutuskan untuk melakukan itu dengan mengacu pada aturan-aturan etis, prinsip, standar, norma yang sudah menjadi baku dalam organisasi atau masyarakat.

Suatu aturan etis, prinsip, standar, atau norma dikatakan etis apabila dalam keputusan itu pengambil keputusan memperhitungkan situasi dan kepentingan orang lain yang akan terkena keputusan tadi dan memberlakukannya secara objektif dengan tidak memihak. Dengan demikian maka obyektivitas dalam etika memegang peranan yang sangat penting dalam mendorong lahirnya suatu keputusan yang baik.

Menurut Hill dalam Salusu, pada akhirnya semua keputusan etis dalam sebuah organisasi diatur oleh beberapa prinsip sebagai berikut:

1. Bahwa suatu rangkaian tindakan dapat dianggap baik bagi organisasi, jika, dan hanya jika itu sudah merupakan alternatif yang terbaik dalam kondisi itu.
2. Bahwa alternatif terbaik itu adalah yang mempunyai dampak konsekuensi yang terbaik pula.
3. Bahwa alternatif itu memaksimalkan perbandingan antara yang baik terhadap yang buruk bagi semua pihak yang terkait.²²

Diding Nurdin menyarankan agar proses pembuatan keputusan hendaknya melibatkan berbagai unsur yang terlibat dalam suatu organisasi.²³ Beliau beralasan bahwa keputusan yang didasarkan kepada hasil musyawarah dan kesepakatan bersama akan memiliki pengaruh yang kuat dalam proses implementasinya.

²¹*ibid*

²²*Ibid.* h.77-78

²³Diding Nurdin, *Manajemen Pendidikan*. Dalam Ali, M., Ibrahim, R, Sukmadinata, N.S., Sudjana, D. dan Rasyidin, W (Penyunting). *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan* (Bandung: Pedagogiana Press, 2007), h.330.

E. KEPUTUSAN KEPUTUSAN DALAM SUPERVISI

Supervisi pada hakikatnya merupakan sebuah kegiatan yang kontinue dan berkesinambungan. Ibrahim menyatakan bahwa supervisi pendidikan memiliki ide-ide pokok seperti menggalakkan pertumbuhan profesional guru, mengembangkan kepemimpinan demokratis, melepaskan energi dan memecahkan berbagai masalah yang berkaitan dengan efektifitas proses belajar mengajar.²⁴

Berkaitan dengan hal tersebut, seorang supervisor pendidikan memiliki peran sebagai koordinator, konsultan, pemimpin kelompok dan juga sebagai evaluator.²⁵ Bila dikaitkan dengan pengambilan keputusan, maka seorang supervisor pendidikan memiliki peran sebagai berikut:

1. Koordinator, seorang supervisor mengambil keputusan dalam rangka mengkoordinasikan program belajar mengajar, dan mengkoordinasikan tugas-tugas yang berbeda diantara guru-guru.
2. Konsultan, seorang supervisor mengambil keputusan terkait pemberian bantuan kepada guru tentang masalah yang dialami guru baik secara individual maupun berkelompok berkaitan dengan proses pembelajaran.
3. Pemimpin kelompok, seorang supervisor pendidikan memimpin sejumlah guru dan ia bertanggungjawab untuk mengembangkan potensi kelompok. Untuk itu ia bertanggungjawab untuk mengambil keputusan tentang pengembangan keterampilan dan kiat-kiat dalam bekerja untuk kelompok, bekerja dengan kelompok dan bekerja melalui kelompok. Secara implisit seorang supervisor juga mengambil keputusan tentang pengembangan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan profesional guru-guru yang menjadi anggota kelompoknya.
4. Evaluator, seorang supervisor akan mengambil keputusan ketika mengevaluasi guru-guru dan juga membantu guru-guru dalam menilai hasil dan proses belajar mengajar. Seorang supervisor juga berhubungan dengan keputusan terkait evaluasi terhadap dirinya sendiri.

F. PENUTUP

Pengambilan keputusan adalah proses memilih dan menemukan tindakan

²⁴ Ibrahim. *Konsep Dasar Supervisi Pendidikan*. Makalah Disajikan dalam Diskusi Kelas (Medan: tp, 2013), h.3-4.

²⁵ Piet A. Sahertian. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2008). h.21

yang sesuai untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi organisasi dengan menerapkan metode yang efisien yang disesuaikan dengan kondisi yang sedang terjadi.

Pembuat keputusan mengambil keputusan dengan menggunakan beberapa pendekatan yaitu fakta, pengalaman, intuisi dan logika. Empat model pengambilan keputusan menurut Luthan, yaitu Model Rasionalitas Ekonomi, Model Rasionalitas Terbatas dari Simon, Model Sosial dan Model Heuristik Penilaian dan Bias.

Terdapat empat gaya pengambilan keputusan, yaitu direktif, analitik, konseptual, dan perilaku. Etika pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi mencakup beberapa unsur, yaitu: (1) Bahwa suatu rangkaian tindakan dapat dianggap baik bagi organisasi, jika, dan hanya jika itu sudah merupakan alternatif yang terbaik dalam kondisi itu, (2) Bahwa alternatif terbaik itu adalah yang mempunyai dampak konsekuensi yang terbaik pula, (3) Bahwa alternatif itu memaksimalkan perbandingan antara yang baik terhadap yang buruk bagi semua pihak yang terkait.

Keputusan-keputusan dalam supervisi pendidikan adalah keputusan yang diambil oleh seorang supervisor berkaitan erat dengan perannya sebagai koordinator, konsultan, pemimpin kelompok dan juga sebagai evaluator.

G. DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, Hani, T. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE, 2001.
- Hasan, I. *Pokok-pokok Materi Teori Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002.
- Ibrahim. *Konsep Dasar Supervisi Pendidikan*. Makalah Disajikan dalam Diskusi Kelas. Medan: tp, 2013.
- Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi*. Terj. Andhika Yuwono. Yogyakarta: Andi, 2005.
- Nurdin, Diding. *Manajemen Pendidikan*. Dalam Ali, M., Ibrahim, R, Sukmadinata, N.S., Sudjana, D. dan Rasyidin, W Penyunting. *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*. Bandung: Pedagogiana Press, 2007.
- Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003.
- Reksohadiprodjo, S. dan H. Handoko. *Organisasi Perusahaan; Teori, Struktur dan Perilaku*, edisi 2, Yogyakarta: BPFE, 2001.

- Sahertian, A., Piet. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2008.
- Salusu, J. *Pengambilan Keputusan Stratejik, Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 1996.
- Siagian, S.P. *Fungsi-fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Haji Masagung, 1988.
- Stoner, J.A.F. & Winkel C. terj: Sahat Simamora. *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003.
- Syamsi, Ibnu. *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- Pengambilan Keputusan Decision Making*. Jakarta: Bina Aksara. 1989.
- Winardi. *Pengantar Ilmu Manajemen: Suatu Pendekatan Sistem*. Bandung: Penerbit Nova, tt.
- Yukl, G. *Leadership in Organizations 3e & 5e*. terj. Jusuf Udaya, *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prehallindo, 1998.



PENGORGANISASIAN DALAM SUPERVISI PENDIDIKAN



Oleh: Murni

A. PENDAHULUAN

Kegiatan pendidikan yang diselenggarakan di sekolah dapat terlaksana dengan baik atau memberi hasil yang baik, jika semua unsur yang terkait di dalamnya dapat bekerjasama atau menjadi tim kerja yang solid. Efektivitas kegiatan pembelajaran merupakan salah satu unsur yang menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah. Kualitas pembelajaran yang baik sangat dipengaruhi oleh kompetensi kepala sekolah, guru, masukan siswa, sarana dan prasarana, serta manajemen. Oleh karena itu, kompetensi kepala sekolah dan guru tersebut haruslah ditingkatkan secara terus menerus untuk memaksimalkan pencapaian kualitas pembelajaran. Namun usaha peningkatan kompetensi kepala sekolah dan guru tersebut tidak akan memberikan hasil yang baik, apabila hanya dengan usaha mereka sendiri. Karena itu, peran manajemen pendidikan di sekolah sangat menentukan, termasuk pengawasan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dan atau pengawas pendidikan.

Usaha meningkatkan kompetensi kepala sekolah dan guru dapat dilakukan dengan memberikan bantuan profesional dalam bentuk penyegaran, konsultasi, bimbingan, dan kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas kompetensi lainnya. Bantuan-bantuan tersebut dapat dilaksanakan oleh pelaku supervisi atau biasa dikenal dengan istilah supervisor, selain peran strategis kepala sekolah yang efektif.

Supervisor dalam menjalankan aktivitas dan tugasnya dituntut memiliki kemampuan untuk mengorganisir yang menjadi bagian dan ruang lingkup kerjanya. Mengorganisasikan pada kapasitas kewenangan supervisor adalah

proses pengelompokan personal, *instrument*, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang, sehingga terjalin hubungan antara unsur-unsur tersebut dalam usaha mencapai tujuan bersama.¹

Mengorganisasikan sangat penting dalam manajemen, karena membuat posisi orang jelas dalam struktur dan pekerjaannya melalui pemilihan, pengalokasian, dan pendistribusian kerja yang profesional, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Fungsi supervisor sebagai organisatoris adalah kebutuhan yang mendasar dalam sistem organisasi pendidikan. Hal-hal yang menjadi tujuan pendidikan akan terwujud, apabila terdapat sinergisitas hubungan antara supervisor dan organisasi kelembagaan serta *stakeholders* yang ikut serta bertanggung jawab dalam operasional lembaga pendidikan.

Kendatipun demikian, tidak sedikit supervisor yang dalam menjalankan aktivitas supervisinya mengalami kendala di lapangan ketika melaksanakan kerjanya, karena minimnya pengetahuan dalam konteks teoretis maupun praktis, tentang fungsinya sebagai organisatoris. Oleh karena itu dalam tulisan ini, akan dipaparkan hal yang berkenaan dengan fungsi supervisor sebagai organisatoris.

B. HAKIKAT ORGANISASI

1. Sistem Organisasi

Senyatanya keberadaan organisasi menjadi nuansa dari system kehidupan manusia. M.J Riley (1981) mengemukakan bahwa *"A system is a set of interrelated parts with a purpose seems to fit the concept of manger's job and the complexity of the internal and external environment in which he operates"*.² Dari definisi ini bahwa dalam suatu sistem ditemukan adanya bagian-bagian yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya. Riley melihat bahwa sistem yang dioperasikan itu hendaknya ada kesesuaian antara tugas-tugas yang telah ditetapkan dengan lingkungan baik internal maupun eksternal.

Sedangkan menurut J. Fitz Gerald, A.F. Fitz Gerald dan W.D. Stalling

¹Diding Nurdin, *Manajemen Pendidikan*, Dalam Ali, M., Ibrahim, R, Sukmadinata, N.S., Sudjana, D. Dan Rasyidin, W (Penyunting). *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan* (Bandung: Pedagogiana Press, 2007), h. 231.

²Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 70.

(1981) menyebutkan: *‘A system can be defined as a network of interrelated procedures that are joined together to perform an activity or to accomplish a specific objective. It is in effect all the ingredients which make up the whole’*.³

Dalam definisi ini ditekankan pada prosedur untuk melaksanakan aktivitas kearah pencapaian tujuan yang spesifik. Sesuatu yang dikatakan sistem menurut pengertian ini mengandung beberapa aspek sebagai berikut:

- a. Adanya sejumlah prosedur yang saling terkait dan membentuk suatu jaringan kerja.
- b. Adanya aktivitas bersama.
- c. Adanya tujuan spesifik yang hendak dicapai.

Memperhatikan definisi yang telah dikemukakan di atas, dapatlah ditarik beberapa hal pokok mengenai apa yang dimaksudkan dengan sistem.

- a. Suatu sistem bergerak ke arah tujuan tertentu
- b. Sesuatu dikatakan sistem selalu berorientasi pada tujuan yang hendak dicapai. Semua unsur yang membentuk sistem akan bergerak dan berperan sesuai dengan fungsinya masing-masing dan secara bersama-sama akan tertuju pada apa yang akan tercapai.
- c. Suatu sistem terdiri atas bagian-bagian (subsistem)
- d. Adanya tata urutan dalam suatu sistem akan menampakkan adanya hierarki sistem secara teratur. Urutan hierarki sistem tersebut mulai dari bagian yang besar sampai pada unsur atau elemen.
- e. Adanya kesatuan berbagai bagian atau unsur yang saling terkait.
- f. Saling keterkaitan di antara semua bagian, komponen ataupun unsur yang membentuk suatu sistem sangat diperlukan agar sistem tersebut dapat berfungsi.
- g. Terbuka untuk berhubungan dengan lingkungannya.
- h. Agaknya dapat dikatakan bahwa tidak ada sistem yang benar-benar”tertutup”. Semua sistem yang ada pada dasarnya berada dalam suatu “lingkungan”.
- i. Adanya sejumlah aktivitas yang dilaksanakan.

Aktivitas yang terjadi dalam suatu sistem senantiasa ditujukan pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.⁴

³*Ibid*, h. 71.

⁴*Ibid*, h. 71-73.

Sedangkan organisasi diartikan sebagai kerjasama beberapa orang manusia yang mempunyai tujuan yang sama. Organisasi lahir merupakan kehendak manusia itu sendiri karena memiliki saling ketergantungan agar tujuannya tercapai. Dari mulai organisasi yang pada mulanya sederhana sampai kepada organisasi yang terus berkembang seiring dengan tuntutan zaman, sehingga mendorong manusia untuk meningkatkan bentuk organisasinya. Kesemuanya adalah untuk memberikan kepuasan kepada manusia sebagai anggota dari organisasi tersebut.⁵

Hal senada disampaikan oleh Yati Siti Mulyati dan Aan Komariah bahwa mengorganisasikan berarti menentukan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Lalu merancang kelompok kerja dan menugaskan kelompok tersebut dalam tanggung jawab tertentu.⁶

Lebih detail tentang pengertian mengorganisasikan, seperti apa yang ditulis oleh Engkoswara dan Aan bahwa mengorganisasikan berarti: (1) menentukan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, (2) merancang dan mengembangkan kelompok kerja yang berisi orang yang mampu membawa organisasi pada tujuan, (3) menugaskan seseorang atau kelompok orang dalam suatu tanggung jawab tugas dan fungsi tertentu, (4) mendelegasikan wewenang kepada individu yang berhubungan dengan keleluasaan melaksanakan tugas.⁷

Setelah diketahui beberapa pengertian system dan organisasi yang telah dikemukakan di atas, selanjutnya muncul pertanyaan bahwa apakah organisasi itu juga merupakan suatu sistem? Tentu jawabannya adalah organisasi memang sebuah sistem. Suatu sistem dalam organisasi dapat dilihat dari keseluruhan unsur-unsur organisasi yang berkaitan, saling mempengaruhi dan saling bertalian antara satu unsur dengan unsur lain. Unsur-unsur organisasi yang merupakan suatu sistem itu adalah; himpunan orang-orang yang bekerjasama, saling mengisi, terkait dan saling ketergantungan untuk mencapai suatu tujuan.⁸

Selain itu, sistem apakah yang diterapkan dalam sebuah organisasi? Jika dilihat dari kemungkinan berinteraksi dengan lingkungan, maka hampir dipastikan semua organisasi menganut sistem terbuka (*open system*) yaitu semua sistem yang dapat berhubungan dengan timbal balik antara elemen-

⁵Komariah, *op.cit*, h. 140.

⁶Yati Siti Mulyati dan Aan Komariah, *Manajemen Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 95.

⁷Komariah, *op.cit*, h.95.

⁸Abdulsyani, *Manajemen Organisasi* (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1987), h. 73.

elemen sistem dengan lingkungannya. Hal ini tentu saja sebagai salah satu sebab tujuan organisasi tersebut dapat tercapai. Bila dibandingkan dengan sistem tertutup (*closed system*) yaitu semua sistem yang tidak dapat berinteraksi secara jelas dengan lingkungannya, yang dapat menghambat pencapaian tujuan sebuah organisasi.

Dengan kata lain bahwa organisasi yang mampu menyesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat yang dinamis adalah organisasi yang dikonstruksi dengan sistem terbuka. Sedangkan organisasi yang mengimplementasikan sistem tertutup adalah organisasi yang tidak mampu mengimbangi perkembangan sekitarnya.⁹

Sistem dalam organisasi secara umum adalah terpenuhinya indikator-indikator sebagai berikut;¹⁰

- a. Keterintegrasian
- b. Keteraturan
- c. Keutuhan
- d. Ketrorganisasian
- e. Keterlekatan antar komponen
- f. Ketrhubungan antar komponen
- g. Kebergantungan antar komponen

2. Peran Supervisor dalam Pengaturan Organisasi

Supervisor merupakan tokoh yang determinan yang dalam operasi organisasi bertugas untuk menetapkan pola hubungan dan tindakan supervisi. Maka, dalam memahami tugas seorang supervisor dalam kapasitas organisatoris dapat dilihat beberapa tujuan dilakukannya supervisi pada lembaga organisasi,¹¹ terdiri dari:

- a. Membuat orang yang di supervisi terbantu untuk mencapai visi dan misi organisasi.
- b. Menciptakan suasana keterbukaan, partisipasi dan akuntabilitas
- c. Menimbulkan suasana saling percaya dalam dan diluar lingkup operasi organisasi.

⁹I Nyoman Segara, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Pusat Pengembangan Bahan Ajar UMB, 2011), h. 2.

¹⁰Segara, *Komunikasi*, h. 2.

¹¹Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (bandung: Alfabeta, 2011), h. 71.

- d. Meningkatkan akuntabilitas organisasi
- e. meningkatkan kelancaran operasi organisasi.
- f. Mendorong terwujudnya *good governance*

Maka untuk mencapai tujuan-tujuan diatas, Peter Hawkins dan Robin Shohet dalam bukunya yang berjudul *Supervision In The Helping Professions*, menyebutkan bahwa peran supervisor dalam sebuah organisasi yaitu:¹²

As supervisor you have to encompass many functions in your role:

- a. *A counselor giving support;*
Seorang supervisor berperan sebagai pemberi *suport* dan konselor yang secara berkesinambungan memberi dukungan kepada organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. *An educator helping your supervisees learn and develop;*
Seorang supervisor bertugas untuk membantu elemen dari organisasi untuk belajar dan berkembang berdasarkan kapasitas dan kebutuhannya.
- c. *A manager with responsibilities for the quality of the work the supervisee is doing with their clients;*
Seorang supervisor adalah manajer dalam organisasi, yang bertanggung jawab terhadap kualitas kerja pegawainya.
- d. *A manager or consultant with responsibilities to the organization which is paying for the supervision.*
Seorang supervisor adalah manajer sekaligus konsultan yang bertanggung jawab terhadap organisasi yang fokus pada kegiatan supervisi dan pengawasan.

Dikarenakan organisasi merupakan bagian dari manajemen, oleh karena itu tidak terlepas dari prinsip manajemen yang salah satunya adalah mengorganisasikan. Kegiatan mengorganisasikan adalah proses mengatur, mengalokasikan, dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumberdaya di antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam sistem lembaga pendidikan, sekolah merupakan bagian dari organisasi yang dalam operasionalnya memerlukan komitmen tugas supervisor dan kepala sekolah dalam mengkordinasikan kewenangan. Koordinasi yang

¹²Peter Hawkins and Robin Shohet, *Supervision in The Helping Professions* (New York: Open University Press, 2006), h. 52.

baik dalam operasional sebuah organisasi akan berdampak positif pada terbentuknya pola kerjasama dalam mencapai *goals* dan *target*.¹³

Berdasarkan prinsip manajemen di atas, maka sebagai organisator, seorang supervisor harus memenuhi komponen sebagai berikut;¹⁴

- a. *Mission*, seorang supervisor harus memiliki misi yang jelas dalam menjalankan operasi organisasi.
- b. *Goals*, organisasi yang di kelola oleh supervisor adalah bertujuan untuk mengintegrasikan hubungan , ketergantungan dan keterikatan antar satu komponen organisasi yang satu dengan yang lain.
- c. *Objektives*, hasil atau sasaran kegiatan organisasi yang terukur merupakan proyeksi utama seorang supervisor.
- d. *Behavior*, Produktifitas dari tugas- rutin sebagai supervisor.

3. Penataan Tugas Kependidikan dan Supervisor

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas sangat terkait erat dengan keberhasilan peningkatan kompetensi dan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan, tanpa menafikan faktor-faktor lain. Supervisor merupakan salah satu pendidik dan tenaga kependidikan yang posisinya memegang peranan yang signifikan dan strategis dalam meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan di lembaga pendidikan.¹⁵

Berdasarkan Undang Undang No 20 tahun 2003 Pasal 39 ayat 1 bahwa tugas kependidikan seorang supervisor adalah melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.¹⁶

Dalam organisasi pendidikan tenaga pendidik dan kependidikan merupakan sumber daya potensial yang turut berperan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional.¹⁷ Maka, dalam konteks ini diperlukan perhatian khusus dalam rangka membangun tata letak dan kesesuaian tugas supervisor dalam bidang pendidikan.

Proses penataan tugas kependidikan oleh supervisor adalah rangkaian aktivitas yang secara terus menerus dilakukan untuk memenuhi berbagai

¹³Ngalim. M Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2010), h. 111.

¹⁴Jerry H Makawimbang, *Supervisi Klinis* (Bandung: Alfabeta ,2013), h.7-8

¹⁵PPTK, *Buku Kerja Pengawas Sekolah* (Jakarta:Kemdiknas, cet.11., 2011), h. iii

¹⁶Dosen, *op.cit*, h. 233

¹⁷*Ibid*, h. 230.

kebutuhan organisasi pendidikan, dengan menempatkan segenap sumberdaya manusia (SDM) pada posisi dan waktu yang tepat.

Dan penataan tugas kependidikan tersebut dapat diasumsikan secara lengkap pada teori-teori berikut:¹⁸

- a. *Put the right person in the right place at the right time.*
- b. Meningkatkan performansi SDM supervisor melalui pemberian kompensasi dan pelatihan, sebagai bentuk dukungan yang sinergis terhadap fungsi supervisor sebagai organisator.
- c. Menempatkan supervisor pada peran sentral yang membantu operasional organisasi.

Dari uraian di atas, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa tugas tenaga kependidikan disusun melalui proses perencanaan SDM, rekrutmen, *replacement*, pemberian kompensasi, *rewards* dan *punishment*.

Dan ketika penataan fungsi dan tugas kependidikan mengikuti alur yang ideal maka akan terwujud kondisi-kondisi sebagai berikut;

- a. Organisasi akan mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi.
- b. Meningkatnya kapasitas dan kualitas yang dimiliki supervisor.
- c. Berkembangnya sistem kerja dengan kinerja tinggi .
- d. Berkembangnya praktik manajemen, yang menyadari bahwa tenaga kependidikan merupakan *stakeholder* internal yang membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama.
- e. Terciptanya iklim kerja yang harmonis.¹⁹

Menurut sistem persekolahan di Indonesia Kepala sekolah merupakan tampuk pimpinan organisasi yang juga berperan sebagai supervisor yang organisatoris. Dengan kata lain kepala sekolah memiliki kewenangan dan tanggung jawab penuh terhadap perlakuan organisasi sekolah.²⁰

Keberhasilan organisasi sangat berkaitan dengan profesionalitas manajemen dan administrasi. Halnya kepala sekolah sebagai supervisor akan ringan beban kerjanya jika para staf dan tenaga kependidikan bekerja secara profesional.²¹

¹⁸*Ibid*, h. 231.

¹⁹Dosen, *op.cit*, h. 232.

²⁰Purwanto, *Administrasi*, h. 160.

²¹Jamal Makmur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah* (Yogyakarta: Diva Presss, 2012), h. 180.

Penataan tenaga kependidikan yang dilakukan kepala sekolah maupun supervisor dalam ruang lingkup kerja organisasi adalah melalui mekanisme penempatan tenaga kependidikan dalam kemungkinan-kemungkinan berikut: tetap pada posisi sebelumnya dan mutasi/rotasi ke posisi baru baik dalam dimensi vertikal maupun horizontal.

Diharapkan tenaga kependidikan dapat memanfaatkan kesempatan penataan untuk memberdayakan pengalaman yang sudah dimiliki sebagai modal untuk belajar dan memetik pelajaran dari konteks yang baru. Muara akhir penataan ketenagaan adalah berkembangnya kapasitas profesional tenaga kependidikan dalam atmosfir kerja yang baru.

C. PENUTUP

Supervisor memiliki tugas prinsip dalam ruang lingkup organisasi yaitu mengorganisir lembaga dalam kegiatan *staffing process* dan lainnya. Kemampuan mengorganisir ini merupakan kunci sukses seorang supervisor dalam menjalankan tugas-tugas yang lain.

Sistem organisasi merupakan usaha orang-orang yang terorganisir dalam mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain sistem suatu organisasi terletak pada saling ketergantungan atau saling bertalian antara fungsi-fungsi spesialisasi dari setiap unit kerja.

Supervisor dalam konteks pengawas atau kepala sekolah harus menjadi peran sentral, yang saling berkoordinasi dalam aktifitas organisasi. Sinergisitas antara keduanya sangat bermanfaat dalam menciptakan iklim organisasi yang sehat dan harmonis. Penataan tugas kependidikan oleh Supervisor dan kepala sekolah diawali dari perencanaan, *rekrutmen* dan *replacement* SDM.

D. DAFTAR PUSTAKA

- Abdulsyani, *Manajemen Organisasi*, Jakarta: PT. Bina Aksara, 1987.
- Asmani, Jamal Makmur, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, Yogyakarta: Diva Presss, 2012.
- Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Makawimbang, Jerry H, *Supervisi Klinis*, Bandung: Alfabeta ,2013.
- Nurdin Diding, *Manajemen Pendidikan*, Dalam Ali, M., Ibrahim, R, Sukmadinata,

- N.S., Sudjana, D. Dan Rasyidin, W (Penyunting). *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*. Bandung: Pedagogiana Press, 2007.
- Peter Hawkins and Robin Shohet, *Supervision in The Helping Professions*. New York: Open University Press, 2006.
- PPTK, *Buku Kerja Pengawas Sekolah*, Jakarta:Kemdiknas, cet.11., 2011.
- Purwanto, Ngalm . M, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2010.
- Segara, I Nyoman, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Pusat Pengembangan Bahan Ajar UMB, 2011.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Yati Siti Mulyati dan Aan Komariah, *Manajemen Sekolah*, Bandung: Alfabeta, 2011.



KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI DALAM SUPERVISI PENDIDIKAN



SUPERVISOR SEBAGAI PEMIMPIN PENDIDIKAN



Oleh : Syahbuddin Ritonga

A. PENDAHULUAN

Keberadaan pendidik dan tenaga kependidikan sangat strategis pada setiap sekolah. Karena dengan peran sebagai pemimpin, maka para pendidik dan tenaga kependidikan memiliki pemahaman atas visi, misi, dan tujuan sekolah yang menjadi semangat untuk mempengaruhi sumberdaya manusia yang bertugas mengelola pendidikan. Hal tersebut dilakukan mereka untuk memaksimalkan pelaksanaan tugas dalam rangka mengembangkan anak didik, atau mengubah perilaku anak sehingga mencapai perkembangan yang maksimal.

Salah satu unsur tenaga kependidikan adalah pengawas pendidikan yang bertugas di sekolah sebagai tenaga fungsional, atau kepala sekolah yang secara manajerial berperan mengawasi keberlangsungan manajemen pendidikan di sekolah. Pengawas sekolah sebagaimana tertuang dalam keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 118/1996 adalah Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas, tanggungjawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan.¹

Supervisi sangat erat hubungannya dengan manajemen. Sejatinya supervisi adalah bagian dari manajemen sehingga perannya sangat berperan penting. Sejalan dengan dengan pengertian manajemen itu sendiri yakni: “Kepemimpinan,

¹Departemen Agama RI, *Profesionalisme Pengawas Pendaids* (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003), h. 5.

proses pengaturan, memimpin dan menjamin kelancaran jalannya pekerjaan dalam mencapai tujuan dengan mengorbankan yang sekecil-kecilnya”.²

Sementara Syafaruddin dalam bukunya:”Manajemen Lembaga Pendidikan Islam”, mengemukakan pendapat tentang pengertian manajemen, yaitu: “manajemen adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan sebagai tujuan sebuah organisasi dari usaha-usaha dan sumber lainnya”.³

Dengan begitu, berbicara tentang kepemimpinan (*leadership*) merupakan proses yang harus ada dan perlu diadakan dalam kehidupan manusia selaku makhluk sosial. Manusia tidak dapat hidup bermasyarakat sesuai kodratnya bila mereka melepaskan diri dari ketergantungannya pada orang lain. Hidup bermasyarakat memerlukan pemimpin dan kepemimpinan untuk mengarahkan masyarakat dalam mencapai perubahan kehidupan yang lebih baik, semakin sejahtera, maju dan berperadaban. Kepemimpinan dapat menentukan arah atau tujuan yang dikehendaki, dan dengan cara bagaimana arah atau tujuan tersebut dapat dicapai sangat ditentukan oleh para pemimpin.

Dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan adalah: kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian tujuan-tujuan tertentu.⁴

Dalam tataran institusi pendidikan seperti sekolah misalnya, kepemimpinan pendidikan dapat dilihat dalam tataran mikro institusi, yaitu kepala sekolah, dan dalam tataran mikro teknis yaitu tenaga pendidik (guru). Kepemimpinan kepala sekolah merupakan pemimpin dalam tataran institusi organisasi sekolah yang akan menentukan bagaimana kinerja organisasi secara keseluruhan dan sekaligus sebagai pengawas dalam administrasi, sedangkan guru adalah pemimpin dalam tataran teknis pembelajaran yang akan menentukan keberhasilan proses pembelajaran guna menghasilkan output pembelajaran/pendidikan yang bermutu.

Para pemimpin saat ini harus mempertimbangkan peran penting mereka,

²M. Sastrapradja, *Kamus Istilah Pendidikan dan Umum untuk Guru, Calon Guru dan Umum* (Surabaya : Usaha Nasional, 1981), h. 307.

³Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Prees, 2005), h. 41.

⁴Seokarto Indrachrudi dkk, *PengantarKepemimpinan Pendidikan* (Surabaya: Usana Offset Printing, 1983), h. 23.

bukan hanya dalam mencapai kejayaan, tetapi juga dalam menumbuhkan dan mengembangkan para pengikut yang telah mengabdikan bakat dan pengetahuan mereka demi kemajuan organisasi.⁵ Untuk memahami hal-hal tersebut di atas, maka tulisan ini mengkaji tentang pengertian kepemimpinan, unsur-unsur kepemimpinan, peranan seorang pemimpin, kepemimpinan pengawasan dalam bidang pendidikan dan beberapa masalah yang dihadapi oleh seorang pemimpin.

B. KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

1. Pengertian Kepemimpinan

Untuk menjelaskan apa arti kepemimpinan itu, akan dikemukakan terlebih dahulu dari sudut mana seseorang memandang atau memahami hakikat kepemimpinan itu, dan selanjutnya, berdasarkan pemahaman tersebut akan terlihat bagaimana ia membuat perumusan atau mendefinisikannya.

Kepemimpinan seseorang berperan sebagai penggerak dalam proses kerja sama antarmanusia dalam organisasi termasuk sekolah. Kepemimpinan menjadikan suatu organisasi dapat bergerak secara terarah dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bernard Bass dalam bukunya *"The Concepts of Leadership"* (1990) sebagaimana dikutip oleh Pierce dan Newstrom (2006: 3) berdasarkan hasil penelaahan akan definisi kepemimpinan mengemukakan beberapa pendekatan berkaitan dengan konsep kepemimpinan yaitu:

"as the focus of group process, as a personality attribute, as an art of inducing compliance, as an exercise of influence, as a particular kind of act, as a form of persuasion, as a power relation, as an instrument in the attainment of goals, as an effect of interaction, as a differentiated role, and as the initiation of structure"

Kutipan di atas menunjukkan variasi pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, yang dikarenakan oleh titik tekan yang diberikan pada kepemimpinan dalam konteks kehidupan manusia, dari yang berorientasi pada proses kelompok, perilaku tertentu, sampai pada yang berorientasi pada sifat yang dimiliki individu pemimpin.⁶

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama

⁵ A.B Susanto, *Super Leadership: Leading Others to Lead* (Jakarta: Gramedia, 2009), h.25.

⁶ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: PT.Refika Aditama, 2010), h.115.

dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan.⁷

Namun yang jelas semua pendekatan tersebut mengindikasikan adanya pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin, sebagaimana akan terlihat dari beberapa pengertian tentang kepemimpinan yang dikemukakan para ahli berikut ini:

Prajudi Atmosudirdjo,⁸ sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian (*personality*) seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontohnya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh yang tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang demikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukan apa yang dihendakinya.
- b. Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai penyebab dari pada kegiatan-kegiatan, proses atau kesediaan untuk mengubah pandangan atau sikap (mental/fisik) dari pada kelompok orang-orang, baik dalam hubungan organisasi formal maupun informal.
- c. Kepemimpinan adalah pula suatu seni (*art*), kesanggupan (*ability*) atau teknik (*technique*) untuk membuat sekelompok orang bawahan dalam (organisasi formal atau para pengikut atau simpatisan dalam organisasi informal mengikuti atau menaati segala apa yang dihendakinya, membuat mereka begitu antusias atau bersemangat untuk mengikutinya, atau bahkan mungkin berkorban untuknya.
- d. Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai suatu bentuk persuasi suatu seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui "*human relations*" dan motivasi yang tepat, sehingga mereka tanpa adanya rasa takut mau bekerja sama dan membanting tulang untuk memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan-tujuan organisasi.
- e. Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai suatu sarana, suatu instrumen atau alat, untuk membuat sekelompok orang-orang mau bekerja sama

⁷Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta:BPFE, 1986) , h.294

⁸Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,1987), h.25.

dan berdaya upaya menaati segala peraturan untuk men capai tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal ini, kepemimpinan dipandang sebagai dinamika suatu organisasi yang membuat orang-orang bergerak, bergiat, berdaya upaya secara “kesatuan organisasi” untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Bas (1990), Kepemimpinan merupakan suatu interaksi antara anggota suatu kelompok sehingga pemimpin merupakan agen pembaharu, agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka, dan kepemimpinan itu timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi kepentingan anggota lain dalam kelompok.⁹

Jacob and Jacques dalam Engkoswara dan Komariah berpendapat bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang di inginkan untuk mencapai sasaran.¹⁰

Dari sekian banyak pengertian kepemimpinan yang telah dikemukakan di atas maka terlihat bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas membujuk orang lain dalam suatu kelompok atau organisasi agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang kegiatannya meliputi membimbing, mengarahkan, memotivasi, serta mengawasi segala tindakan dan perilaku orang lain dalam sebuah organisasi atau kelompok.

2. Unsur-Unsur Kepemimpinan

Unsur-unsur kepemimpinan pendidikan adalah segala kegiatan yang mempengaruhi berlangsungnya keefektifan kepemimpinan dalam usaha pencapaian tujuan. Setiap unsur tersebut saling berinteraksi membentuk satu kesatuan yang utuh.

Unsur-unsur kepemimpinan pendidikan secara garis besar meliputi:

a. Unsur Internal

Unsur internal adalah segala kegiatan yang berhubungan dengan kepemimpinan yang berlangsung dalam organisasi itu sendiri. Unsur tersebut meliputi:

⁹Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung:Alfabeta 2010), h. 177

¹⁰*Ibid*, h. 177

- 1) Tujuan dan sasaran organisasi
- 2) Perencanaan dan penyusunan program serta pengambilan keputusan.
- 3) Pengorganisasian dan pendayagunaan personal.
- 4) Komunikasi dan *human relation*.
- 5) Controlling, evaluating, dan supervisi.

b. Unsur eksternal

Unsur eksternal adalah kegiatan di luar organisasi yang turut mempengaruhi kelancaran dan berkembangnya suatu kepemimpinan. Unsur ini harus diperhatikan agar pimpinan dapat menentukan kebijaksanaan pengembangan organisasi yang sejalan dengan situasi politik, ekonomi, sosial, dan kebudayaan serta adanya dukungan dari masyarakat dan organisasi lain.¹¹

Selanjutnya ada pula unsur-unsur yang menentukan tingkah laku pemimpin:

Unsur pertama, menekankan pada wewenang/otoritas dan kekuatan pemimpin. Kedua istilah ini diambil dari kata "*authority*" dan "*power*". "*Power*" menunjuk pada konsep yang lebih luas. Yang berarti suatu kemampuan individu atau kelompok dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang/kelompok lain.

Unsur yang kedua, berkenaan dengan pemahaman dasar manusia. Dalam praktek kepemimpinannya, sang pemimpin harus mengerti teori motivasi, jenis-jenis motivasi, hakikat sistem motivasi dan harus mampu menerapkan pengetahuan tentang motivasi ini terhadap individu yang kompleks dan dalam berbagai situasi yang mempengaruhi iklim organisasi. Dengan bekal pengenalan dasar motivasi ini memungkinkan pemimpin atau manajer punya persepsi terhadap hakikat dan kekuatan kebutuhan-kebutuhan manusia, sehingga mampu membatasi dan merencanakan cara-cara memuaskan mereka, maupun mengelolanya secara efektif agar memperoleh respons yang diinginkan.

Unsur yang ketiga, menunjukkan kemampuan dalam membangkitkan semangat bawahan untuk menggunakan segenap kemampuan mereka sepenuhnya dalam menyelesaikan suatu proyek/kegiatan kegiatan.

Unsur yang terakhir, Unsur gaya kepemimpinan lebih menekankan pada kemampuan pemimpin dalam memilih tipe (gaya kepemimpinan) yang sesuai dengan situasi atau iklim organisasi untuk menggerakkan bawahannya secara berhasil. Semakin jelas pula, bahwa tugas manajer sebenarnya adalah merancang dan memelihara lingkungan kerja yang kondusif.¹²

¹¹U. Husna Asmara, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1985), h. 20.

¹²Burhanuddin, *op.cit.* h. 74-75.

Hampir setiap peranan dalam kelompok terorganisir dapat memberikan “produktivitas” yang besar bagi organisasi dan memperoleh kepuasan kerja individu apabila sang pemimpin mampu menolong bawahannya untuk memenuhi keinginan mereka seperti: segi keuangan, status, kekuasaan, atau kebanggaan terhadap hasil kerja.

Disebabkan oleh berbagai faktor yang turut menentukan keberhasilan kepemimpinan itulah. Muncul sejumlah teori dan penelitian mengenai kepemimpinan yang dianalisis dari segi tingkah laku manusia.

3. Peranan Seorang Pemimpin

Dalam uraian-uraian di atas telah banyak disinggung tentang pemimpin, dalam hal ini akan diuraikan secara teratur tentang peranan seorang pemimpin.

Seorang ahli ilmu jiwa berpendapat bahwa peranan seorang pemimpin yang baik dapat disimpulkan menjadi 13 macam:

a) *Sebagai pelaksana (executive)*

Seorang pemimpin tidak boleh hanya memaksakan kehendak sendiri terhadap kelompoknya, ia harus berusaha menjalankan/memenuhi kehendak dan kebutuhan kelompoknya, juga program atau rencana yang telah ditetapkan bersama.

b) *Sebagai perencana (planner)*

Seorang pemimpin yang baik harus pandai membuat dan menyusun perencanaan sehingga segala sesuatu yang diperbuatnya bukan secara ngawur saja, tetapi segala tindakan diperhitungkan dan bertujuan.

c) *Sebagai seorang ahli (expert)*

Ia haruslah mempunyai keahlian, terutama keahlian yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya.

d) *Mewakili kelompok dalam tindakannya ke luar (external group re-presentative)*

Ia harus menyadari bahwa baik-buruk tindakannya di luar kelompoknya mencerminkan baik-buruk kelompok yang dipimpinnya.

e) *Mengawasi hubungan antaranggota kelompok (controller of internal relationship).*

Menjaga jangan sampai terjadi perselisihan, dan berusaha membangun hubungan yang harmonis dan menimbulkan semangat bekerja kelompok.

f) *Bertindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman (purveyor of rewards and punishments).*

Ia harus dapat membesarkan hati anggota-anggota yang giat bekerja

dan banyak sumbangannya terhadap kelompoknya, dan berani pula menghukum anggota yang berbuat merugikan kelompoknya.

g) *Bertindak sebagai wasit dan penengah (arbitrator and mediator)*

Dalam menyelesaikan perselisihan ataupun menerima pengaduan-pengaduan di antara anggota-anggotanya, ia harus dapat bertindak tegas, tidak pilih kasih ataupun mementingkan salah satu golongan.

h) *Merupakan bagian dari kelompok (exemplar)*

Pemimpin bukanlah seorang yang berdiri di luar atau di atas kelompoknya. Ia merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kelompoknya, Dengan demikian, segala tindakan dan usahanya hendaklah dilakukan demi tujuan kelompoknya.

i) *Merupakan lambang kelompok (symbol of the group)*

Sebagai lambang kelompok, ia hendaknya menyadari bahwa baik-buruknya kelompok yang dipimpinnya tercermin pada dirinya,

j) *Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya (surrogate for individual responsibility)*

Ia harus bertanggung jawab terhadap perbuatan-perbuatan anggota-anggotanya yang dilakukan atas nama kelompok.

k) *Sebagai pencipta/memiliki cita-cita (ideologist)*

Seorang pemimpin hendaknya mempunyai suatu konsepsi yang baik dan realistis sehingga, dalam menjalankan kepemimpinannya, mempunyai garis yang tegas menuju arah yang telah dicita-citakan.

l) *Bertindak sebagai seorang ayah (father figure)*

Tindakan pemimpin terhadap anak buah/kelompoknya hendaklah mencerminkan tindakan seorang ayah terhadap anak-anak/anggota keluarganya.

m) *Sebagai “kambing hitam” (Scape goat)*

Seorang pemimpin haruslah menyadari bahwa dirinya merupakan tempat melemparkan kesalahan/keburukan yang terjadi di dalam kelompoknya. Oleh karena itu dia harus pula mau dan berani turut bertanggung jawab tentang kesalahan orang lain/anggota kelompoknya.

Pendapat di atas menegaskan betapa strategis dan penting peran para pemimpin. Karena itu pemimpin yang baik diharapkan mampu melaksanakan semua peran kepemimpinan tersebut. Ditegaskan bahwa kepemimpinan yang baik adalah yang mampu menyeimbangkan antara dua perkara, yaitu: memberikan rasa aman, ketenangan, integritas, dan penghormatan pada

semua individu atau pihak yang bekerja bersamanya dan pada saat yang sama memperhatikan peningkatan produksi.¹³

Jika diteliti ketiga belas peranan kepemimpinan tersebut di atas, tepat kiranya apa yang dikemukakan oleh bapak pendidik kita, Ki Hadjar Dewantara, bahwa pemimpin yang baik haruslah menjalankan peranan seperti berikut:

1. *Ing ngarso asung tulodo,*
2. *Ing madyo mangun karso,* dan
3. *Ing (Tut) wuri andayani,*¹⁴

Ketiga macam peranan tersebut sebenarnya telah mencakup semua macam peranan pemimpin seperti diuraikan di muka jika masing-masing diberi arti yang lebih luas.

Menyadari adanya peranan-peranan tersebut di atas kiranya sangat berfaedah bagi para kepala sekolah dan pemimpin-pemimpin pendidikan lainnya untuk menjalankan tugasnya dengan lebih berhati-hati dan menuju ke arah yang lebih baik lagi.

4. Kepemimpinan Pengawasan Dalam Bidang Pendidikan

Ada enam proses kepemimpinan dalam supervisi pendidikan yang harus dilakukan yaitu:

a. Penilaian

Melakukan studi tentang program yang telah diwujudkan untuk menjamin data yang akan digunakan dalam menentukan kebutuhan tentang perubahan program penilaian dengan langkah : penganalisisan, pengamatan, peninjauan kembali, pengukuran kemampuan dan perbandingan kemampuan.

b. Penentuan Prioritas

Penentuan prioritas mencakup tujuan umum, tujuan khusus, dan kegiatan-kegiatan dalam urutan yang penting.

c. Penyusunan disain

Proses perencanaan atau penyusunan *outline* suatu sistem perubahan yang efektif adalah melalui: Pengorganisasian, pemikiran, persiapan, pengstimatisan, dan penyusunan program.

¹³Muhammad Fathi, *The Art of Leadership in Islam* (Jakarta: Khalifa, 2007), h. 23.

¹⁴Purwanto, *op.cit*, h. 65-66.

- d. Pengalokasian Sumber-sumber
Proses pemberian dan penetapan sumber-sumber untuk dapat digunakan lebih efisien.
- e. Pengkoordinasian
Proses menghubungkan antara manusia dengan waktu, bahan-bahan, dan fasilitas.
- f. Pengarahan
Proses mempengaruhi praktek pelaksanaan agar sesuai dengan perubahan yang tepat dan esensial.¹⁵

Dari proses apa yang disampaikan diatas sangatlah sesuai dengan pemikiran supervisi pendidikan bahwa salah satunya tidak dapat dipisahkan dan saling keterkaitan, dan tergantung kondisional yang mana lebih didahulukan dari enam proses kepemimpinan pengawasan dalam bidang pendidikan.

5. Beberapa Permasalahan yang Dihadapi oleh Seorang Pemimpin

Jenis dan bentuk konflik itu memiliki implikasi dan konsekuensi bagi manajer lembaga pendidikan islam. Karena, manajer memiliki peran yang fungsional dalam mengelola konflik dan diharapkan mampu mengelolanya sebaik mungkin sehingga menghasilkan kepuasan bagi semua pihak, terutama pihak yang berkonflik. Setidaknya, mereka tidak lagi membuat ulah yang berpotensi menyulut konflik baru pasca penyelesaian konflik. Disamping itu, hal ini juga menuntut pemimpin untuk bisa memberi teladan bagi dirinya sendiri maupun orang lain. Contoh bagi diri sendiri sering kali kurang bisa direalisasi oleh para pemimpin. Maka, pemimpin pendidikan Islam harus belajar dan menghayati kasus yang di alami, harus disadari bahwa memerintah diri sendiri terkadang lebih sulit dibanding memerintah orang lain.

Tugas seorang pemimpin lembaga pendidikan Islam harus mampu menyelesaikan permasalahan atau konflik yang sedang dihadapinya, seperti:

- 1. Konflik diri sendiri, seperti kepala sekolah/ madrasah pada waktu yang sama dihadapkan pada pilihan dilematik antara pergi ke sekolah/ ke madrasah tepat waktu sebagaimana ketentuan yang sudah disepakati atau kepentingan mengantar istri ke pasar karena memiliki hajat yang sangat peting. Memilih

¹⁵Abd. Kadim Masaong, *Supervisi Pembelajaran Dan Pengembangan Kapasitas Guru* (Bandung: CV. Alfabeta, 2012), h. 12-13.

dua kepentingan ini benar-benar menimbulkan konflik dalam dirinya yang sama-sama beresiko. Dan ternyata tidak banyak kepala sekolah/madrasah yang memilih pergi ke madrasah tepat waktu sebagai teladan bagi bawahannya dengan menunda kepentingan keluarga (istri).

2. Konflik antar pemimpin madrasah dengan ketua yayasan. Konflik antar pemimpin ini angat mengganggu proses pembelajaran dan tentu berdampak negatif pada mutu hasil pembelajaran atau pendidikan. Konflik semacam ini merupakan konflik tingkat tinggi, karena terjadi pertentangan antar pimpinan, yaitu konflik antar pimpinan penyelenggara pendidikan (ketua yayasan) dengan pimpinan pelaksana pendidikan (kepala madrasah). Di Indonesia disinyalir banyak yayasan yang mengharapkan pendapatan finansial dari pelaksana pendidikan, padahal pihak pelaksana pendidikan sendiri juga kesulitan untuk memenuhi kebutuhan dasar madrasah.
3. Konflik antar pemimpin madrasah dengan guru, dalam hal ini hubungan antar pemimpin madrasah dengan guru kadang tidak harmonis, dikarenakan adanya perbedaan pendapat dalam musyawarah ataupun dalam penyelesaian masalah. Hal semacam ini sering terjadi di madrasah-madrasah.
4. Konflik antar pemimpin madrasah dengan ketua komite (masalah dana pembiayaan operasional madrasah). Seperti, dalam rapat untuk penentuan dana pembangunan madrasah, adanya perselisihan pendapat antar keduanya dalam pengambilan keputusan dana tersebut.¹⁶

Berkaitan dengan permasalahan atau konflik di atas kami pemakalah mencoba untuk memberikan solusi, sebagai berikut:

1. Untuk mengatasi konflik pribadi di atas hendaknya seorang pemimpin mempunyai keprofesionalan untuk membedakan antara kepentingan pribadi dan kepentingan lembaga. Seorang pemimpin harus mengutamakan kepentingan lembaga di atas kepentingan pribadi.
2. Dalam hal mengatasi konflik antar pemimpin madrasah dengan ketua yayasan seperti di atas, diperlukan suatu upaya untuk menyinkronkan permasalahan. Kedua belah pihak perlu bertemu untuk membahas dan merumuskan jalan keluar dari permasalahan yang ada sehingga tercapailah suatu kemufakatan untuk kepentingan bersama.

¹⁶Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 240.

C. PENUTUP

Kesimpulan dari makalah ini adalah Supervisor sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan adalah kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Karena ia merupakan pemimpin dilembaganya.

Fungsi dan perannya sebagai kepala sekolah yaitu meliputi, Sebagai Pendidik (*educator*), Sebagai Manajer, Sebagai Administrator, Supervisor, pemimpin dan innovator. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah sebagai supervisor dalam pendidikan yang melaksanakan kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh Karena itu salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

1. Kemampuan menyusun program supervise pendidikan di lembaganya yang dapat melaksanakan dengan baik.
2. Kemampuan memanfaatkan hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru dan karyawan.
3. Kemampuan memanfaatkan kinerja guru atau karyawan untuk pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan.

D. DAFTAR PUSTAKA

- Asmara, U.Husna, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1985.
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Departemen Agama RI Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Profesionalisme Pengawas Pendidikan*, Jakarta: 2003.
- Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta 2010.
- Fathi, Muhammad, *The Art of Leadership in Islam*, Jakarta: Khalifa, 2007.

- Handoko, Hani, *Manajemen*, Yogyakarta:BPFE, 1986.
- Indrafachrudi, Seokarto. dkk, *PengantarKepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usana Offset Printing, 1983.
- Masaong , Abd. Kadim, *Supervisi Pembelajaran Dan Pengembangan Kapasitas Guru*, Bandung: CV. Alfabeta, 2012.
- Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007.
- Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,1987.
- Sastrapradja, M. *Kamus Istilah Pendidikan dan Umum untuk Guru, Calon Guru dan Umum*, Surabaya : Usaha Nasional, 1981.
- Suharsaputra, Uhar, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: PT.Refika Aditama, 2010.
- Susanto, A.B, *Super Leadership: Leading Others to Lead*, Jakarta: Gramedia, 2009.
- Syafaruddin, *Menajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Prees, 2005.



KEPEMIMPINAN SUPERVISOR DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PEMBELAJARAN



Oleh : Asnawati

A. PENDAHULUAN

Supervisor dalam dunia pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan, karena sebagai pemegang tugas kepengawasan supervisor diharapkan mampu mengawasi, memantau dan melaporkan hasil pelaksanaan pendidikan dan juga mampu membimbing satuan pendidikan untuk mempertahankan kelayakan program dan atau peningkatan kualitas guru, kualitas pembelajaran, dan pada gilirannya kualitas kinerja satuan pendidikan.

Perkembangan selanjutnya supervisor diharapkan mampu memimpin, mengarahkan dan mengawasi orang, sistem, prosedur, organisasi, bisnis dan aturan yang ada di bawah supervisinya. Dengan demikian dibutuhkan kecakapan-kecakapan yang mendasar khususnya dalam bidang kepemimpinan demi keselarasan tugas dan peranan supervisor.

Ternyata sejalan dengan tugas supervisor tersebut, beberapa studi kepemimpinan mengemukakan untuk dapat memelihara dan mengandalkan perubahan dalam penyelenggaraan organisasi sekolah mencakup tugas-tugas yang seharusnya dilaksanakan oleh supervisor, berarti peran supervisor sebagai pemimpin adalah merupakan sesuatu yang sangat *urgen*. Keberhasilan sekolah sebagai organisasi adalah karena keberhasilan seorang pemimpin yang menggerakkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi tersebut untuk tujuan bersama.

Berdasarkan pemikiran di atas maka tulisan ini diharapkan mampu menjelaskan tentang kepemimpinan supervisor dalam peningkatan kualitas pembelajaran yang terbagi dalam beberapa subbahasan yaitu pengertian kepemimpinan,

Unsur-Unsur Kepemimpinan, peran kepemimpinan dan kepemimpinan dalam kepengawasan pendidikan.

B. HAKIKAT KEPEMIMPINAN

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan inti manajemen, sedangkan manajemen adalah inti administrasi. Begitu pentingnya kepemimpinan dalam sebuah administrasi organisasi sehingga banyak para ahli mendefinisikan kepemimpinan dalam berbagai kecenderungan cara berfikir mereka. Contohnya seperti yang didefinisikan oleh Wursanto bahwa “Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan”.¹ Sementara M Ngalim Purwanto menjelaskan “Kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasi, suatu seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui *human relations* dan motivasi yang tepat, sehingga tanpa adanya rasa takut mereka mau bekerja sama dan membanting tulang memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan organisasi.”² Sejalan dengan itu Sondang P Siagian mendefinisikan “Kepemimpinan adalah kemampuan dan ketrampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.”³

Dari ketiga definisi di atas ada beberapa persamaan yang dapat disimpulkan, bahwa kepemimpinan itu adalah upaya untuk mempengaruhi, yang melibatkan orang lain, untuk mencapai suatu tujuan yang disepakati bersama. Ketiga komponen itulah yang tercakup dalam keseluruhan definisi itu yang dikuatkan dengan dimensi cara berpikir dari para ahli masing-masing.

Selanjutnya bila dikaitkan dengan kepemimpinan pendidikan maka akan kita lihat dari definisi pendidikan yang ada di negara kita tepatnya Undang-undang RI nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yaitu: pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki

¹ Wursanto, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi* (Yogyakarta: Andi, 2003), h.196.

² M.Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Mutiara Sumber Bening Kecerdasan, 1993), h.26.

³ Sondang P Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan Dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: PT Gunung Agung, 1997), h. 24.

kekuatan, spiritual keagamaan, pengendalian diri, kecerdasan, akhlak mulia serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.⁴

Dari pengertian tentang pendidikan itu maka kepemimpinan pendidikan dapat dimaknai sebagai usaha mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan seluruh komponen yang terlibat dalam kegiatan pendidikan agar dapat mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Faktor yang paling menentukan dalam kepemimpinan pendidikan setidaknya ada tiga komponen yaitu pemerintah sebagai pembuat kebijaksanaan dasar-dasar pendidikan kita, selanjutnya kepala sekolah sebagai pemimpin langsung dari sebuah organisasi sekolah, dan guru-guru sebagai pelaksana pendidikan dan pengajaran langsung

Sementara itu Mujamil Qomar menjelaskan ciri seorang pemimpin dalam kepemimpinan pendidikan Islam antara lain:

- a. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan lembaga dan organisasinya.
- b. Mempungsikan keistimewaannya yang lebih dibanding orang lain (QS Albaqoroh: 247)
- c. Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggung jawabnya (QS Ibrahim :4)
- d. Mempunyai kharisma atau wibawa di hadapan manusia atau orang lain (QS Huud: 91)
- e. Bermuamalah dengan lembut dan kasih sayang terhadap bawahannya, agar orang lain simpatik kepadanya (QS Ali Imron: 159)
- f. Bermusyawarah dengan para pengikut serta mintalah pendapat dan pengalaman mereka (QS Ali Imron : 159)
- g. Mempunyai *power* dan pengaruh yang dapat memerintah serta mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan kontrol pengawasan atas pekerjaan anggota, meluruskan kekeliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemunkaran (QS Alhaji 41)
- h. Bersedia mendengar nasehat dan tidak sombong, karena nasehat dari orang yang ikhlas jarang sekali kita peroleh (QS Albaqoroh 206).⁵

⁴Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

⁵Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 277.

Karena jabatan pemimpin adalah jabatan yang istimewa, maka pemimpin harus memiliki keunggulan yang istimewa pula. Sehingga dapat menjadi tauladan baik ucapan, sikap dan perbuatan. Salah satu bentuk kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam adalah kepala sekolah sebagai komponen pendidikan yang paling berperan dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Mulyasa menjelaskan kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah.⁶

2. Unsur-unsur Kepemimpinan

Bila unsur-unsur kepemimpinan pendidikan didefinisikan sebagai segala kegiatan yang mempengaruhi berlangsungnya keefektifan kepemimpinan dalam usaha pencapaian tujuan. Setiap unsur tersebut saling berinteraksi membentuk satu kesatuan yang utuh. Dalam situasi kepemimpinan ada beberapa unsur kepemimpinan yang saling mempengaruhi yaitu adanya orang yang mempengaruhi dan dipengaruhi, adanya tujuan yang hendak dicapai dan adanya tindakan.

Namun ada pendapat lain yang menjelaskan bahwa unsur-unsur kepemimpinan pendidikan secara garis besar meliputi:

a. Unsur Internal

Unsur internal adalah segala kegiatan yang berhubungan dengan kepemimpinan yang berlangsung dalam organisasi itu sendiri. Unsur tersebut meliputi:

- 1). Tujuan dan sasaran organisasi
- 2). Perencanaan dan penyusunan program serta pengambilan keputusan.
- 3). Pengorganisasian dan pendayagunaan personal.
- 4). Komunikasi dan *human relation*.
- 5). *Controlling, evaluating*, dan supervisi.

b. Unsur eksternal

Unsur eksternal adalah kegiatan di luar organisasi yang turut mempengaruhi kelancaran dan berkembangnya suatu kepemimpinan. Unsur ini harus diperhatikan agar pimpinan dapat menentukan kebijaksanaan pengembangan organisasi yang sejalan dengan situasi politik, ekonomi, sosial, dan kebudayaan serta adanya dukungan dari masyarakat dan organisasi lain.⁷

⁶ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004)h. 24

⁷ U. Husna Asmara, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1985), h. 20

Pendapat di atas sudah cukup lengkap menjelaskan tentang unsur-unsur dari kepemimpinan pendidikan, walaupun banyak pendapat para ahli yang lain tentang penjelasan unsur-unsur kepemimpinan, namun pendapat di atas sudah cukup representatif.

Bahwa ketika seorang pemimpin memimpin pendidikan maka harus memperhatikan unsur-unsur kepemimpinan tersebut hingga semua dapat berfungsi secara optimal demi tujuan yang akan dicapai. Jadi secara sederhana seharusnya pemimpin pendidikan harus dapat memfungsikan unsur-unsur kepemimpinan itu yang terangkum dalam unsur manusia, sarana dan tujuan dengan kekuatan kemampuan, ketrampilan dan kepiawaian yang harus dimiliki seorang pemimpin khususnya pemimpin pendidikan.

3. Peran Kepemimpinan Pendidikan

Peran dapat didefinisikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Aspek dinamika dari status (kedudukan) apabila seseorang atau beberapa orang atau sekelompok orang atau organisasi yang melaksanakan hak dan kewajiban sesuai dengan jabatannya.⁸

Definisi peranan kepemimpinan adalah seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai kedudukannya sebagai seorang pemimpin. Dalam bukunya Administrasi dan Supervisi Pendidikan Ngalim Purwanto menyimpulkan peranan seorang pemimpin menjadi 13 macam, yaitu:

- a. Sebagai pelaksana (*executive*)
Seorang pemimpin tidak boleh hanya memaksakan kehendak sendiri terhadap kelompoknya. Ia harus berusaha menjalankan/memenuhi kehendak dan kebutuhan kelompoknya, juga program atau rencana yang telah ditetapkan bersama.
- b. Sebagai perencana (*planner*)
Seorang pemimpin yang baik harus pandai membuat dan menyusun perencanaan sehingga segala sesuatu yang diperbuatnya bukan secara ngawur saja, tetapi segala tindakan diperhitungkan dan bertujuan.
- c. Sebagai seorang ahli (*expert*)
Ia haruslah mempunyai keahlian, terutama keahlian yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya.

⁸ Soerjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1987), h.220

- d. Mewakili kelompok dalam tindakannya ke luar (*external group representative*)
Ia harus menyadari bahwa baik buruk tindakannya di luar kelompoknya mencerminkan baik buruk kelompok yang dipimpinnya.
- e. Mengawasi hubungan antar anggota kelompok (*controller of internal relationship*)
Menjaga jangan sampai terjadi perselisihan, dan berusaha membangun hubungan yang harmonis dan menimbulkan semangat kerja kelompok
- f. Bertindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman (*purveyor of rewards and punishments*)
Ia harus dapat membesarkan hati anggota-anggota yang giat bekerja dan banyak sumbangannya terhadap kelompok, dan berani pula menghukum anggota yang berbuat merugikan kelompoknya.
- g. Bertindak sebagai wasit dan penengah (*arbitrator and mediator*)
Dalam menyelesaikan perselisihan ataupun menerima pengaduan-pengaduan diantara anggota-anggotanya, ia harus bertindak tegas, tidak pilih kasih ataupun mementingkan salah satu golongan.
- h. Merupakan bagian dari kelompok (*exemplar*)
Pemimpin bukanlah seorang yang berdiri di luar atau di atas kelompoknya. Ia merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kelompoknya. Dengan demikian, segala tindakan dan usahanya hendaklah dilakukan demi tujuan kelompoknya.
- i. Merupakan lambang kelompok (*symbol of the group*)
Sebagai lambang kelompok, ia hendaknya menyadari bahwa baik buruknya kelompok yang dipimpinnya tercermin pada dirinya.
- j. Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya (*surrogate for individual responsibility*).
Ia harus bertanggung jawab terhadap perbuatan-perbuatan anggota-anggotanya yang dilakukan atas nama kelompok.
- k. Sebagai pencipta/ memiliki cita-cita (*ideologist*)
Seorang pemimpin hendaknya mempunyai suatu konsepsi yang baik dan realistis sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai garis yang tegas menuju arah yang telah dicita-citakan.
- l. Bertindak sebagai seorang ayah (*father figure*)
Tindakan pemimpin terhadap anak buah/ kelompoknya hendaklah mencerminkan tindakan seorang ayah terhadap anak-anak/ anggota keluarganya

m. Sebagai “kambing hitam” (*scape goat*)

Seorang pemimpin haruslah menyadari bahwa dirinya merupakan tempat melemparkan kesalahan/keburukan yang terjadi dalam kelompoknya. Oleh karena itu dia harus pula mau dan berani turut dan bertanggung jawab tentang kesalahan orang lain/anggota kelompoknya.⁹

Ketiga belas peranan kepemimpinan di atas adalah penjelasan tentang peranan kepemimpinan secara umum. Namun bila dikaitkan dengan pendidikan maka kepemimpinan di sini adalah kepemimpinan dari organisasi sekolah. Maka yang paling jelas di sini adalah kepemimpinan kepala sekolah. Secara garis besar kualitas dan kompetensi kepala sekolah dapat dinilai dari kinerjanya dalam mengaktualisasikan fungsi dan perannya sebagai kepala sekolah yang meliputi:

a. Sebagai pendidik (*educator*)

- 1) Kemampuan membimbing guru dalam melaksanakan tugas
- 2) Mampu memberikan alternatif pembelajaran yang efektif
- 3) Mampu membimbing bermacam-macam kegiatan kesiswaan

b. Sebagai manajer

- 4) Kemampuan menyusun organisasi personal dengan uraian tugas sesuai dengan standar yang ada
- 5) Kemampuan menggerakkan stafnya dan segala sumber daya yang ada serta lebih lanjut memberikan acuan yang dinamis dalam kegiatan rutin dan temporer
- 6) Kemampuan menyusun program secara sistematis

c. Sebagai administrator

- 1) Kemampuan mengelola semua perangkat KBM secara sempurna dengan bukti berupa data administrasi yang akurat
- 2) Kemampuan mengelola administrasi kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana dan administrasi persuratan dengan ketentuan yang berlaku
- 3) Sebagai supervisor
- 4) kemampuan menyusunn proram supervisi pendidikan di lembaganya yang dapat melaksanakan dengan baik

⁹ M. Ngali Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya 21010), h. 65-66

- 5) kemampuan memanfaatkan hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru dan karyawan.
- 6) Kemampuan memanfaatkan kinerja guru atau karyawan untuk pengembangandan peningkatan mutu pendidikan.
- d. Sebagai pemimpin
 - 1) Memiliki kepribadian yang kuat
 - 2) Memahami semua personalnya yang memiliki kondisi berbeda
 - 3) Memiliki upaya peninkatan kesejahteraan guru dan karyawannya
- e. Sebagai inovator
 - 1) Memiliki gagasan baru (proaktif) untuk inofasi dan perkembangan madrasah, memilih yang relevan untuk kebutuhan lembaganya
 - 2) Kemampuan mengimplementasikan ide yang baru dengan baik
 - 3) Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif¹⁰

Didasarkan kepada semua peran kepemimpinan di atas tidak bertentangan dengan yang telah dicanangkan oleh bapak pendidikan kita Ki Hajar Dewantara, bahwa pemimpin yang baik harus menjalankan peran sebagai berikut:

- 1) Ing ngarso sung tulodo, yaitu bila di depan jadi teladan
- 2) Ing madyo mangun karso, bila di tengah memberi semangat
- 3) Tut wuri handayani, di belakang sebagai pendorong.

4. Kepemimpinan Dalam Kepengawasan Pendidikan

Setelah dijelaskan terdahulu mengenai pengertian, unsur-unsur dan peranan kepemimpinan, maka selanjutnya akan kita lihat bagaimana kepemimpinan dalam pengawasan pendidikan. Bahwa kepengawasan dalam pendidikan menjadi tanggung jawab pengawas sebagai jabatan fungsional, dan kepala sekolah yang juga memegang pimpinan organisasi sekolah.

Dalam prakteknya kepemimpinan dalam kepengawasan diuraikan sebagai berikut:

- a. Penilaian, dalam proses ini ,dilakukan langkah langkah penganalisisan, pengamatan, peninjauan kembali , pengukuran dan perbandingan kemampuan.

¹⁰ Marno, Triyo Supriyatno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung:Refika Aditma,2008), h. 37-39

- b. Penentuan prioritas, dalam hal ini dilakukan penyusunan tujuan umum yang meliputi spesifikasi tujuan-tujuan khusus, memilih alternatif-alternatif dan penetapan prioritas.
- c. Penyusunan desain dilakukan dengan pengorganisasian, pemikiran, persiapan, pensistimatisan dan penyusunan program.
- d. Pengalokasian sumber-sumber dengan pemberian dan penetapan digunakan seefektif mungkin pada pemberian, pendistribusian, pemerataan, penunjukan sumber-sumber dan penetapan personalia.
- e. Pengkoordinasian meliputi pengorganisasian, pengharmonisan, penyesuaian, penjadwalan.
- f. Pengarahan meliputi penunjukan, penentuan, pengaturan, pembimbingan, penspesifikasian dan memutuskan alternatif-alternatif.¹¹

Bahwa demikian kompleksnya tugas kepengawasan yang diharapkan bisa meminimalisir resiko ketidaksesuaian rencana dengan pelaksanaan. Dan pelaksanaan kepemimpinan dalam kepengawasan pendidikan termaktub dalam fungsi-fungsi sebagai berikut:

- a. Setiap pemikiran yang diberikan oleh anggota kelompok harus dilihat sebagai sumbangan bagi kelompok dan perlu diterima dengan sikap terbuka dan positif.
- b. Pemimpin harus memiliki pemikiran yang mantap.
- c. Pemimpin membantu dalam mengembangkan ketrampilan dan memperlengkapi stafnya.
- d. Pemimpin bertugas menumbuhkan kepercayaan pada diri sendiri dan menumbuhkan rasa aman pada diri orang lain.
- e. Pemimpin bertugas menentukan batas kebebasan dan saling berinteraksi.
- f. Pemimpin harus berani menggunakan cara pendekatan yang bersifat mencoba.¹²

Dalam lembaga pendidikan kita pengawasan dilakukan secara internal dan eksternal, contoh internal adalah kontrol yang dilakukan oleh manajer

¹¹ Abd Kadim Masaong, *Supervisi Pembelajaran Dan Pengembangan Kapasitas Guru* (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 12

¹² Piet A Sahertian, *Konsep Dasar Dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Mengembangkan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rinneka Cipta ,2000) h. 10

lembaga itu sendiri, dan eksternal adalah pengawasan yang dilakukan badan sendiri tiap-tiap individu. Maka dengan demikian sebagai pemimpin, pengawasan yang dilakukan kepala sekolah meliputi: proses belajar mengajar, kegiatan bimbingan konseling, kegiatan ekstra kurikuler, kegiatan ketatausahaan, pemanfaatan dan pengembangan sarana dan prasarana, kegiatan kesiswaan kegiatan 6 K, kegiatan keuangan dan pengembangan hubungan dengan masyarakat.¹³

C. PENUTUP

Kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi, yang melibatkan orang lain, untuk mencapai suatu tujuan yang disepakati bersama. Ketiga komponen itulah yang tercakup dalam keseluruhan definisi itu yang dikuatkan dengan dimensi cara berfikir dari para ahli masing-masing.

Bahwa ketika seorang pemimpin memimpin pendidikan maka harus memperhatikan unsur-unsur kepemimpinan tersebut hingga semua dapat berfungsi secara optimal demi tujuan yang akan dicapai. Jadi secara sederhana seharusnya pemimpin pendidikan harus dapat memfungsikan unsur-unsur kepemimpinan itu yang terangkum dalam unsur manusia, sarana dan tujuan. Pemimpin yang baik harus menjalankan peran sebagai; Ing ngarso sung tulodo, yaitu bila di depan jadi teladan Ing madyo mangun karso, bila di tengah memberi semangat Tut wuri handayani, di belakang sebagai pendorong.

Sebagai pemimpin, pengawasan yang dilakukan kepala sekolah meliputi : proses belajar mengajar, kegiatan bimbingan konseling, kegiatan ekstra kurikuler, kegiatan ketatausahaan, pemanfaatan dan pengembangan sarana dan prasarana, kegiatan kesiswaan kegiatan 6 K, kegiatan keuangan dan pengembangan hubungan dengan masyarakat.

D. DAFTAR PUSTAKA

- Asmara, U. Husna. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1985.
- Marno, Triyo Supriyatno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* Bandung: Refika Aditma, 2008.

¹³ M Amin Thaib dan Ahmad Robie, *Supervisi pendidikan Pada Mts* (Jakarta: Depag RI, 2005) h.17-18

- Masaong, Abd Kadim. *Supervisi Pembelajaran Dan Pengembangan Kapasitas Guru*. Bandung:Alfabeta, 2012.
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Professional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- M Amin Thaib dan Ahmad Robie, *Supervisi pendidikan Pada Mts*, Jakarta: Depag RI, 2005.
- Purwanto ,M.Ngalim. *Administrasi Pendidikan* Jakarta: Mutiara Sumber Bening Kecerdasan, 1993
- Purwanto, M. Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* Bandung: PT Remaja Rosdakarya 2010
- Sahertian, Piet A. *Konsep Dasar Dan Tehnik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Mengembangkan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rinneka Cipta ,2001
- Siagian, Sondang P. *Organisasi, Kepemimpinan Dan Prilaku Administrasi*, Jakarta: PT Gunung Agung, 1997
- Soekanto ,Soerjono. *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1987
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2001.
- Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.



SUPERVISOR SEBAGAI KOMUNIKATOR



Oleh : Silmi Hayati

A. PENDAHULUAN

Pendidikan nasional merupakan bidang pembangunan yang mengemban misi mulia dari kemerdekaan Indonesia, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Untuk itu, pemerintah menetapkan berbagai regulasi (peraturan dan perundang-undangan) dalam rangka menata sistem pendidikan nasional yang dapat menjamin terwujudnya tujuan nasional yang dicita-citakan untuk mewujudkan pencerdasan kehidupan bangsa. Dengan demikian pelayanan pendidikan selain harus merata, juga sekaligus harus memperhatikan kualitas pembelajaran untuk menghasilkan pendidikan nasional yang berkualitas dan unggul.

Harapan terhadap terwujudnya pendidikan berkualitas sangat ditentukan kemampuan para pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional dalam melaksanakan tugas pendidikan dan pembelajaran. Tujuan umum supervisi adalah memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru dan staf agar personil tersebut mampu meningkatkan kualitas kerjanya, dalam melaksanakan tugas dan proses belajar mengajar. Komitmen tugas guru perlu dimantapkan agar profesionalitas dapat diaplikasikan melalui pembelajaran efektif, yang mengantarkan siswa mencapai perubahan tingkah laku, baik domain kognitif, afektif maupun psikomotorik.

Menjadi seorang supervisor merupakan suatu kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dalam hal memberikan pertolongan kepada orang lain untuk belajar dan mengembangkan kemampuan kerja mereka. Sebagai supervisor baru dapat memberikan pengaruh untuk menghentikan atau refleksi cara

kerja lama dan mengartikulasikan cara-cara yang telah dikerjakan sebagai seorang pelaksana. Tantangan merupakan pengalaman diri kamu sendiri untuk menolong dalam memberikan bimbingan untuk mengembangkan kemampuan kerja mereka dan memberikan solusi bagi mereka pada situasi pekerjaan yang sulit.¹

Dalam menjalankan tugas-tugas profesionalnya, supervisor pembelajaran berkomunikasi dengan guru yang disupervisi. Pelaksanaan supervisi dituntut memberikan hasil yang efisien dan efektif dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Untuk itu supervisor dalam fungsinya sebagai komunikator juga dituntut untuk mampu menciptakan iklim komunikasi yang efektif terhadap komunikannya. Hanya dengan komunikasi efektif, maka proses penyampaian gagasan, pesan, harapan dan pemahaman atas berbagai masalah pembelajaran yang efektif dapat terwujud dengan sebaik-baiknya.

Untuk itu diperlukan komunikasi efektif dari supervisor dalam pelaksanaan tugas, terutama dalam mendukung proses pembinaan guru baik ketika kunjungan kelas, maupun dalam proses tindak lanjut dalam pelatihan atau pengembangan profesional. Bagaimana sebenarnya peran komunikasi dalam meningkatkan mutu pendidikan, dan bagaimana menciptakan komunikasi supervisi yang efektif? Tulisan ini akan coba membahas yang dimulai dari pengertian komunikasi, komunikasi dalam pendidikan, jenis-jenis komunikasi, komunikasi interpersonal dan supervisor, dan efektivitas supervisor dan komunikasi interpersonal

B. HAKIKAT KOMUNIKASI

1. Pengertian Komunikasi

Istilah komunikasi berasal dari perkataan inggris "*communication*" yang bersumber dari kata latin "*communication*" yang berarti "pemberitahuan" atau pertukaran pikiran. Makna hakiki dari "*communication*" ini adalah "*communis*" yang berarti "sama", jelasnya: "kesamaan arti".² Dalam proses komunikasi maka antara orang-orang yang terlibat harus ada kesamaan arti. Mereka harus sama-sama mengerti mengenai hal yang dikomunikasikan. Kalau tidak mengerti, maka komunikasi tidak berlangsung.

Ketika terjadi proses berkomunikasi, berarti ada seseorang yang memberikan

¹Peter Hawkins and Robin Shohet, *Supervision in the Helping Professions* (New Jersey: Open University Press, 2006), h. 48.

²Onong Uchjana Effendi, *Spektrum komunikasi* (Bandung: Mandar Maju, 1992), h. 4.

informasi atau melakukan persuasi, baik dengan menggunakan media atau tanpa media. Namun komunikasi apapun yang dilakukan seseorang, apakah itu komunikasi informatif maupun persuasif, tetap dan mutlak pesan komunikasi itu pertama-tama harus dimengerti. Tidak mungkin penyampaian informasi dapat mengubah tingkah laku seseorang, apabila yang arti informasi yang diinginkan itu tidak dimengerti oleh penerima pesan.

Dalam Webster's New Collegiate Dictionary, disebutkan bahwa; "*Communication is a Process by which information is exchanged between individuals through a common system of symbols, sign, or behavior*" (= komunikasi adalah suatu proses dengan mana informasi antar individual ditukarkan melalui system symbol, tanda, atau tingkah laku yang umum).

Defenisi komunikasi diatas menjelaskan bahwa komunikasi sebagai suatu proses melibatkan (1) pihak yang berkomunikasi, (2) informasi yang dikomunikasikan dan (3) alat komunikasi. Tidak ada komunikasi yang tidak melibatkan ketiga aspek di atas dan sesungguhnya manusia itu tidak akan terlepas dari ketiga aspek tersebut.³

Setiap manusia dalam berkomunikasi tentu memiliki maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan. Berkaitan dengan hal ini Lg Wursanto menyebutkan komunikasi meliputi lima unsur. *Pertama*, pengirim berita atau komunikator. *Kedua*, bentuk berita atau pesan. *Ketiga*, penerima berita atau komunikan. *Keempat*, prosedur pengiriman berita. *Kelima*, reaksi atau tanggapan.⁴

Lima unsur komunikasi itu merupakan kesatuan yang utuh dan bulat. Bila satu unsur tidak ada, maka komunikasi tidak akan terjadi. Jadi masing-masing unsur memiliki fungsi dan saling berhubungan erat atau ada ketergantungan. Artinya keberhasilan suatu komunikasi ditentukan oleh semua unsur tersebut yang memungkinkan terjadinya komunikasi yang diinginkan. Karena tidak ada kehidupan yang bermakna tanpa komunikasi efektif sebagaimana informasi dimaknai oleh penerima pesan sebagaimana dimaksudkan oleh pengirim pesan.

Agar komunikasi dapat berhasil, yakni dimengerti dan dapat mengubah sikap, pendapat dan tingkah laku orang lain, perlu diperhatikan hal-hal berikut:

1. Bahasa

Bahasa merupakan alat untuk menerangkan dan mengungkapkan isi pesan yang akan dikomunikasikan. Tanpa penguasaan bahasa, komunikasi

³A. Chaedar Alwasila, *Sosiologi Bahasa* (Bandung: Angkasa, 1985), h. 9

⁴Lg. Wursanto, *Etika Komunikasi Kantor* (Jogjakarta: Kanisius, 1987), h.34

tidak akan lancar. Khusus mengenai bahasa yang dipergunakan dalam komunikasi lisan, ada satu hal yang perlu diperhatikan, yaitu intonasi.

2. Kerangka referensi

Komunikasi akan berhasil bila pesan yang disampaikan kepada komunikan cocok dengan kerangka referensinya. Kerangka referensi seseorang terbentuk dalam dirinya sebagai hasil dari paduan pengalaman, pendidikan, sikap hidup, kesenangan, cita-cita, dan sebagainya.

3. Suasana dan kondisi komunikan

4. Umpan balik

Umpan balik adalah tanggapan (respon) yang kembali kepada komunikator. Dalam ilmu komunikasi dikenal beberapa jenis umpan balik, tergantung darimana carameninjanya.

Perilaku komunikasi yang berlangsung dilihat dari cara penyampaian yang dilakukan seseorang, terdiri dari:

1. Komunikasi lisan, yang dapat terjadi secara:

- a. Langsung
- b. Tidak langsung, yang dibatasi oleh jarak misalnya melalui telepon

2. Komunikasi tertulis, yaitu penyampaian pesan-pesan komunikasi dengan menggunakan tulisan dalam berbagai bentuknya.⁵

Sedangkan ditinjau dari sudut perilaku, maka komunikasi dapat dibagi kepada pola, yaitu: (1) Komunikasi formal, terjadi secara resmi dalam satu lembaga atau organisasi berdasarkan struktur atau hierarki yang ada, (2) Komunikasi informal, yang terjadi secara tidak resmi dalam satu lembaga atau organisasi.

Komunikasi formal dan informal perlu diaplikasikan supaya penyampaian visi, misi, tujuan, harapan, ide, keluhan, dan sarana-saran bagi kemajua organisasi, baik dalam kerangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, maupun dalam bingkai pengembangan organisasi menjadi maksimal. Oleh sebab itu, pola komunikasi formal dalam organisasi akan dimaksimalkan dengan memadukan pola komunikasi informal agar berbagai hambatan dalam proses komunikasi formal dapat dieliminir menuju penyampaian inoformasi yang berpengaruh bagi perubahan tingkah laku anggota organisasi untuk lebih mendorong partisipasi aktif membangun organisasi yang sehat.

⁵*Ibid*,h.36

2. Komunikasi Dalam Pendidikan

Komunikasi ada dimana-mana, di kantor, di kampus, di masjid, bahkan komunikasi itu sanggup menyentuh segala aspek kehidupan. Hampir seluruh kegiatan manusia, dimanapun adanya, selalu tersentuh dan akrab dengan perilaku komunikasi. Pada bidang kajian seperti manajemen, administrasi, hukum, matematika dan biologi misalnya, komunikasi selalu menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam proses pengembangannya. Administrasi tidak dapat hidup tanpa komunikasi, demikian juga bidang pendidikan tidak bisa berjalan tanpa dukungan komunikasi. Bahkan pendidikan hanya bisa berjalan melalui komunikasi, baik proses pembelajaran maupun proses manajemen dalam organisasinya.

Jika komunikasi secara murni mempunyai bidang garapan yang sangat umum dan luas karena meliputi segala aspek kehidupan manusia, dalam pendidikan, bidang kajiannya lebih ditekankan pada aspek-aspek pendewasaan atau pemandirian manusia secara utuh.⁶

Fungsi umum komunikasi ialah informatif, edukatif, persuasif, dan rekreatif (*entertainment*). Maksudnya secara singkat ialah komunikasi berfungsi memberi keterangan, memberi data, atau fakta yang berguna bagi segala aspek kehidupan manusia. Di samping itu komunikasi juga berfungsi mendidik masyarakat, mendidik setiap orang dalam menuju pencapaian kedewasaan bermandiri. Seseorang bisa tahu karena banyak mendengar, banyak membaca dan banyak berkomunikasi.

Komunikasi pendidikan merupakan sebuah proses dan kegiatan komunikasi yang di rancang secara khusus untuk tujuan meningkatkan nilai tambah bagi pihak sasaran, yang dalam banyak hal sebenarnya adalah untuk meningkatkan literasi di banyak bidang kehidupan yang bernuansa teknologi, komunikasi, dan informasi. Komunikasi yang di maksud adalah komunikasi yang sudah merambah dunia pendidikan dengan segala aspeknya.

Komunikasi merupakan hal yang urgen dalam pendidikan. Bahkan komunikasi bisa menjadi penentu bagi keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan. Karena Banyak tujuan komunikasi pendidikan atau tujuan belajar yang sering tidak tercapai akibat dari kurang atau tidak berfungsinya unsur-unsur komunikasi di dalamnya, atau setidaknya tujuan pendidikan tidak tercapai karena penerapan komunikasi yang keliru.

Tujuan pendidikan secara umum adalah mengubah kondisi awal manusia kepada atau kearah yang sesuai dengan norma kehidupan yang lebih baik,

⁶Pawit M. Yusuf, *Komunikasi Instruksional* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 6

lebih berkualitas dan lebih sejahtera, baik lahir maupun bathin.⁷ Komunikasi pendidikan adalah sebuah proses perjalanan pesan atau informasi yang menambah bidang atau peristiwa-peristiwa pendidikan. Komunikasi ini tidak netral lagi, tetapi sudah dipola untuk memperlancar tujuan-tujuan pendidikan. Kegiatan komunikasi yang dirancang oleh seorang professor untuk kepentingan kuliah kepada mahasiswanya, komunikasi yang dilakukan sang guru kepada para muridnya, dan komunikasi yang terjadi dan di rancang oleh para orangtua untuk mendidik dan memahami anak-anaknya, itu semua bentuk-bentuk komunikasi pendidikan. Salah satu cirinya adalah ia mempunyai tujuan untuk mengubah perilaku di pihak sasaran, sekalipun sifatnya bisa dialogis, diagnosis, atau persuasif. Tegasnya komunikasi berlangsung karena dirancang dengan maksud untuk mengubah perilaku sasaran ke arah yang lebih baik di masa yang akan datang.⁸

Tujuan yang harus dicapai oleh pendidikan, dan tentu oleh suatu tindakan komunikasi pendidikan, sesuai dengan yang diamanatkan dalam rumusan tujuan pendidikan nasional. Kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan dan pengawas melakukan seluruh kegiatan pendidikan dengan menggunakan keterampilan komunikasi. Penyampaian pesan kepada anak didik dimaksudkan untuk memudahkan terciptanya pembelajaran yang kondusif dalam kerangka perubahan tingkah laku. Anak didik menjadi lebih cerdas secara intelektual, emosional, spiritual dan sosial. Begitulah harapan pribadi seutuhnya yang akan dicapai melalui komunikasi pendidikan efektif. Setiap anak didik mampu meningkatkan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, kecerdasan keterampilan, mempertinggi budi pekerti, memperkuat kepribadian dan mempertebal semangat agar dapat menumbuhkan manusia-manusia yang dapat membangun dirinya sendiri serta bersama-sama bertanggung jawab atas pembangunan bangsa.

Dalam proses pendidikan, terdapat tiga bagian yang didalamnya sangat ditentukan oleh komunikasi, yaitu;

Pertama; bidang administrasi dan supervisi atau bidang kepemimpinan pendidikan. Di sini terdapat komunikasi penugasan, komunikasi pengawasan, komunikasi manajemen, dan komunikasi administrasi.

Kedua; bidang instruksional, bidang kegiatan proses belajar mengajar. Di sini capaian-capaian instruksional dalam kurikulum pendidikan melalui pengefektifan komunikasi dengan segala aspeknya.

⁷*Ibid*, h. 21

⁸*Ibid*, h. 30

Ketiga; bidang bimbingan dan penyuluhan kepada peserta didik. Di sini komunikasi psikologis, komunikasi yang dapat menyentuh hati yang paling dalam memegang kunci keberhasilan pembimbingan ini.

Ketiga; bidang garapan proses pendidikan tersebut dalam penerapannya berlangsung proses komunikasi.

3. Jenis-Jenis Komunikasi

Dalam melaksanakan komunikasi tentunya ada beberapa jenis komunikasi yang perlu diketahui, yaitu: *Pertama*, komunikasi antar-individu atau antar-persona (*inter-personal*). *Kedua*, komunikasi kelompok, yaitu komunikasi dalam kesempatan di mana komunikator menghadapi sekelompok orang. *Ketiga*, komunikasi transendental atau di luar tanggapan panca indera/di luar batas yang dapat dialami manusia. *Keempat*, komunikasi intra-persona atau komunikasi dengan diri sendiri. *Kelima*, komunikasi massa atau komunikasi yang ditujukan ke sejumlah besar orang /massa.⁹

Komunikasi dikatakan berhasil dan efektif bila seorang komunikator dalam hal ini supervisor mampu : *pertama*, menggunakan lambang-lambang yang serasi dan tepat, *kedua*, menggunakan media/saluran yang tepat, *ketiga*, menciptakan pesan yang menimbulkan minat dan perhatian, *keempat*, menciptakan pesan yang memberikan saran atau stimulasi untuk pemecahan masalah.¹⁰ Dengan demikian keefektifan komunikasi juga dipengaruhi oleh pesan. Syarat pesan antara lain: *pertama*, singkat, *kedua*, jelas, *ketiga*, mudah memvisualisasi dan menggambarkan pesan dalam benaknya, dan *keempat*, tidak menimbulkan keraguan.¹¹

Komunikasi pengawasan pendidikan berarti suatu proses penyampaian pesan-pesan dari komunikator (pengawas) kepada komunikan (kepala sekolah dan guru) dengan menggunakan media atau tidak, yang sifatnya berupa penjagaan terhadap tugas pokok dan fungsi lembaga pendidikan, khususnya bidang manajerial dan bidang akademik.

4. Komunikasi Interpersonal dan Supervisor

Keperluan untuk focus terhadap peningkatan keterampilan komunikasi interpersonal diakui oleh lebih banyak urusan dalam sekolah, fakultas, dekan,

⁹Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Buni Aksara, cet.12, 2011), h.158.

¹⁰R.A Santoso Sastro Poetro, *Partisipasi Komunikasi Persuasi dan Disiplin dalam Pembangunan Nasional* (Bandung: Offset Alumni, 1985), h.210.

¹¹*Ibid.*

para kelompok eksekutif konsultan,¹² termasuk kepala sekolah dan pengawas. Komunikasi interpersonal merupakan salah satu bentuk komunikasi, yaitu komunikasi antara satu individu dengan individu yang lain. Dengan kata lain komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara satu komunikator dengan satu komunikan dalam kelompok kecil.

Supervisor adalah pelaku atau orang yang melakukan supervisi. Secara harfiah kata supervisi sama dengan membangun, meningkatkan, atau memperbaiki. Supervisor juga sering di sebut dengan pengawas. Dalam kegiatan sehari-hari di sekolah kata supervise selalu diartikan dengan supervisi pengajaran. Menurut penjelasan UUSPN tahun 1989 UUSPN pasal 52 kata supervisi dimasukkan dalam rangkaian kegiatan supervisi, yaitu:

Pengawas lebih merupakan upaya untuk memberikan bimbingan supervisi, dorongan dan pengayoman bagi satuan pendidikan yang bersangkutan yang diharapkan terus menerus dapat meningkatkan mutu pendidikan maupun pelayanannya. Jelasnya, supervisor (pengawas) adalah orang yang bertugas melakukan supervise terhadap guru untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya. Dengan kata lain, pengawas adalah orang yang mengajar guru-guru tentang cara mengajar yang efektif. Implikasinya seorang pengawas pendidikan dituntut memiliki kompetensi yang tinggi dalam bidang pendidikan dan supervise professional guru.¹³

Sebagai supervisor dan hubungannya dengan komunikasi interpersonal, dalam menjalankan tugasnya seorang supervisor bertindak sebagai komunikator yang menyampaikan pesan-pesan kepengawasan kepada seorang komunikan atau seorang guru. Dalam upaya pencapaian tujuan yang ideal tersebut, proses pendidikan memerlukan adanya pengawasan / supervisi. Pengawasan dapat diartikan sebagai suatu usaha sistematis untuk menentukan apakah kinerja sejalan dengan standard, rencana dan tujuan yang telah ditentukan, kemudian mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan secara efektif dan efisien.

Supervisi juga berfungsi untuk mengkoordinasi, menstimulasi dan mengarahkan pertumbuhan guru-guru; mengkoordinasi semua usaha sekolah, memperlengkapi kepemimpinan sekolah, memperluas pengalaman guru-guru, menstimulasi usaha-usaha yang kreatif, memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus, menganalisis situasi belajar mengajar, memberikan pengetahuan dan keterampilan

¹²Janasz, Suzanne C. De, Dkk, *Interpersonal Skills in Organizations* (New Jersey: Mc Graw Hill, 2009), h.xv.

¹³Pupuh Fatthurroman dan AA Suryana, *Supervisi Pendidikan* (Bandung: Refika Aditama, 2001) h. 29

guru serta staf, mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan guru.¹⁴

Supervisor merupakan perpanjangan lidah dari pemerintah kepada guru di lapangan dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan yang sesungguhnya. Ada beberapa teknik yang dipergunakan oleh para supervisor dalam kegiatan supervisi guru, yakni:

1. Observasi kelas
2. Pembuatan teguran / nasihat dalam buku supervise kelas
3. Pertemuan individual dengan guru yang bermasalah
4. Pertemuan kelompok (rapat guru)¹⁵

Ada tiga tinjauan untuk memahami konsep dasar komunikasi interpersonal antara supervisor dengan guru yang disupervisi, yaitu:

Pertama, komunikasi sebagai proses penyampaian informasi. Keberhasilan proses komunikasi ini terletak pada penguasaan materi atau fakta dan pengaturan cara penyampaiannya. Supervisor atau penyampai pesan terpanggil untuk berkomunikasi dengan guru sebagai penerima pesan, karena ada sejumlah bekal informasi yang akan disampaikan.

Kedua, komunikasi itu suatu proses penyampaian gagasan-gagasan dari supervisor kepada guru. Keberhasilan komunikasi ini terletak pada kemampuan supervisor memformulasikan pesan-pesannya. Efektivitas pesan tidak hanya pada isi dan cara, tetapi juga pada kredibilitas supervisor itu sendiri.

Ketiga, komunikasi itu suatu proses menciptakan arti, gagasan, atau konsep. Pesan supervisor dapat diciptakan melalui orang, televisi, radio, memo, papan pengumuman, surat, dan sebagainya. Pengertian atau pemahaman atas pesan yang disampaikan supervisor ditentukan oleh kemampuan guru sebagai penerima pesan. Tugas supervisor hanyalah menyampaikan idea atau informasi, beban pemahaman terhadap apa yang disampaikan ada pada guru yang disupervisi.¹⁶

5. Efektivitas Supervisor dan Komunikasi Interpersonal

Dalam pelaksanaan supervise / kepengawasan ini perlu adanya komunikasi

¹⁴Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia* (Jakarta: Pustaka Jaya, 1995), h. 13

¹⁵Pupuh Fathurrahman, *op.cit*, h. 148

¹⁶Sudarwan Danim & H. Khairil, *Profesi Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 187 - 188

yang efektif antara komunikator (pengawas) dengan komunikan (guru atau pimpinan sekolah). Komunikasi dikatakan efektif apabila komunikasi dapat di mengerti dan komunikator mendapatkan umpan balik dari komunikan sebagaimana yang ia inginkan berupa perubahan sikap, pendapat dan perilaku

Semua peristiwa komunikasi yang dilakukan secara terencana mempunyai tujuan, yakni memengaruhi khalayak atau penerima. Pengaruh atau efek ialah perbedaan antara apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah menerima pesan¹⁷

Dalam proses komunikasi sering kali tujuan komunikasi tidak tercapai, yang dikomunikasikan tidak sepenuhnya terkomunikasikan. Berbicara mengenai komunikasi dalam pengertian teleologis, yakni komunikasi yang mengandung tujuan, tujuan yang terdapat pada pihak komunikator adalah mengubah sikap atau opini atau perilaku komunikan, sehingga pada pihak komunikan timbul efek kognitif, efek afektif atau efek konatif /behavioral .dalam hubungan ini perlu di telaah proses komunikasi dalam dua perspektif, pertama perspektif psikologis dan kedua perspektif mekanistik.

1. Proses komunikasi dalam perspektif psikologis terjadi pada komunikator ketika ia melakukan penyandian (*encoding*) pesan dan pada komunikan tatkala ia melakukan peng-awa-sandian (*decoding*) pesan yang ia terima dari komunikator tadi.

Proses *encoding* terdiri dari dua tahap, yakni persepsi (*perception*) dan ideasi (*ideation*). Dalam konteks komunikasi, yang dimaksud dengan persepsi adalah proses penginderaan hal-hal di luar diri komunikator yang menimbulkan kesan (*impression*) tertentu yang dianggapnya bernilai untuk dikomunikasikan kepada komunikan yang pada saat yang bersamaan ia menyadari siapa komunikannya itu dan factor-faktor apa yang diperkirakan akan menjadi hambatannya. Proses persepsi ini terjadi dalam alam sadar (*Bewustsein*).

Sesudah proses persepsi itu kini berlangsung proses ideasi yang terjadi dalam alam bawah sadar (*Underbewustsein*). Pada saat inilah komunikator memformulasikan hasil persepsi tadi dengan lambang-lambang (*symbol*)-umumnya bahasa- yang diperkirakan dimengerti oleh komunikan yang dijadikan sasaran komunikasinya.

Ketika komunikator memformulasikan hasil persepsi dengan lambang

¹⁷Hafied Cangara, *op.citi*, h. 165

di saat internalisasi atau pembatinan seperti itu, timbul berbagai faktor dalam bentuk interpretasi. Apa dan bagaimana interpretasinya itu, tergantung dari apa yang dinamakan “kerangka referensi”. Yang bersangkutan, yang merupakan akumulasi dari pengalaman selama hidupnya, yang berkaitan dengan pendidikan, kebudayaan, agama, dan lainnya

Efektif tidaknya komunikasi yang dilancarkan seorang komunikator tergantung pada kemampuan dia dalam proses encoding itu, yakni formulasi pesan yang akan ditransmisikan kepada komunikan, paduan hasil persepsi dengan lambang dan interpretasi, yang sesuai, pas, dengan *frame of reference* komunikan.

2. Proses komunikasi dalam perspektif mekanistik terjadi ketika pesan yang diformulasikan komunikator mulai ditransmisikan dengan mulut atau tangan, dan di terima oleh komunikan dengan indera telinga atau mata.

Lancar tidaknya proses komunikasi dari mulut komunikator ke telinga komunikan, atau dari tangan komunikator ke mata komunikan, tergantung pada berbagai faktor penghambat yang datang dari lingkungan, baik lingkungan fisik maupun dari lingkungan social.

Kedua perspektif komunikasi ini saling terkait dan tidak mungkin terpisahkan dan saling terkait dengan berbagai faktor yang menyebabkan lancarnya atau gagalnya komunikasi.¹⁸

Unsur-unsur dalam komunikasi pengawasan:

1. komunikator, yaitu orang yang menyampaikan informasi
2. pesan, informasi yang disampaikan
3. media, yaitu saluran atau perantara untuk menyampaikan informasi
4. komunikan, yaitu orang yang menerima informasi
5. efek, yaitu hasil yang di capai dalam kegiatan komunikasi pengawasan

Dalam komunikasi pengawasan, yang bertindak sebagai komunikator tentu pengawas atau supervisor itu sendiri, sedangkan komunikan adalah pihak yang diawasi yakni bisa jadi kepala sekolah, atau guru-guru Pendidikan Agama Islam itu sendiri.

Telah di singgung di muka bahwa efektif tidaknya komunikasi yang dilancarkan oleh komunikator tergantung pada kemampuan dia dalam proses

¹⁸ Onong Uchjana, Spektrum Komunikasi, h. 33-34

encoding, yakni formulasi pesan yang akan disampaikan kepada komunikan, paduan hasil persepsi dengan lambing dan interpretasi, yang sesuai, pas, dengan frame of reference komunikan.

Menurut Cassandra, ada dua model dalam penyusunan pesan, yakni penyusunan pesan yang bersifat informative, dan penyusunan pesan secara persuasif.

1. Penyusunan pesan yang bersifat informative, lebih banyak ditujukan pada perluasan wawasan dan kesadaran khalayak. Prosesnya lebih banyak bersifat difusi atau penyebaran, sederhana, jelas, dan tidak banyak menggunakan jargon atau istilah-istilah yang kurang populer di kalangan khalayak.
2. Penyusunan pesan yang bersifat persuasive, bertujuan untuk mengubah persepsi, sikap dan pendapat khalayak. Ada beberapa cara penyusunan pesan yang bersifat persuasive, antara lain:
 - a. *Fear appeal*, yaitu metode penyampaian pesan dengan menimbulkan rasa ketakutan pada khalayak
 - b. *Emotional appeal*, yaitu penyusunan pesan dengan berusaha menggugah emosional khalayak.
 - c. *Reward appeal*, yaitu penyampaian pesan dengan menawarkan janji-janji kepada khalayak
 - d. *Motivation appeal*, yaitu penyusunan pesan yang di buat bukan karena janji-janji, tetapi menumbuhkan internal psikologis khalayak sehingga mereka dapat mengikuti pesan itu
 - e. *Humorous appeal*, yaitu penyusunan pesan yang disertai humor, sehingga dalam penyampaian pesan khalayak tidak merasa jenuh.

Pesan yang disampaikan dalam komunikasi pengawasan tidak terlepas dari dua hal diatas, yakni pesan informative dan pesan persuasive. Dan suatu hal yang tidak bisa dilupakan bahwa, proses komunikasi tidak bisa dilepaskan dari tiga hal, yakni pujian, kritik, dan perintah. Dalam kaitan penggunaan lambing-lambang komunikasi, pesan yang disampaikan oleh komunikator (pengawas) inipun disampaikan atas rangkaian symbol/ lambang / kode.

Lambang / kode yang digunakan dalam komunikasi pengawasan yang efektif lembaga pendidikan agama adalah dengan menggunakan bahasa, baik verbal dan sekaligus non verbal sebagaimana dijelaskan di muka.

Jadi pengawas atau supervisor dalam mengkoordinasi, menstimulasi dan mengarahkan pertumbuhan guru-guru; mengkoordinasi semua usaha sekolah, memperlengkapi kepemimpinan sekolah, memperluas pengalaman

guru-guru, menstimulasi usaha-usaha yang kreatif, memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus, menganalisis situasi belajar mengajar, memberikan pengetahuan dan keterampilan guru serta staf, mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan guru disampaikan dengan menggunakan bahasa, secara verbal dan disempurnakan atau didukung dengan non verbal. Dengan kata lain lambang-lambang yang digunakan dalam komunikasi yang efektif dalam pengawasan lembaga pendidikan Islam adalah:

1. Bahasa Verbal sebagai lambing komunikasi utama.
Pesan yang disampaikan pengawas disampaikan dengan bahasa verbal. Bahasa merupakan alat komunikasi yang paling baik. Hakikat bahasa yang merupakan cirri-ciri dari bahasa itu sendiri antara lain, adalah bahwa bahasa itu sebuah system lambing, berupa bunyi, bersifat arbitrer, produktif, dinamis, beragam, dan manusiawi.¹⁹
2. Bahasa non verbal sebagai pendukung dan penyempurna proses komunikasi efektif, antara lain:
 - a. Kinesics (gerakan-gerakan badan) berupa isyarat langsung, gerakan ilustrasi untuk menggambarkan suatu objek, ekspresi muka, gerakan kepala menggeleng atau mengangguk
 - b. Gerakan mata.
Gerakan mata adalah alat yang penting dan padat makna. Pada umumnya interaksi antara manusia diawali dengan saling bertatapan
 - c. Sentuhan, berupa jabat tangan, sentuhan pundak, atau menepuk punggung sebagai ungkapan keakraban
 - d. Paralanguage (intonasi atau irama suara)

Komunikasi dikatakan berhasil / efektif bila sang komunikator dalam hal ini supervisor mampu:

- a. Menggunakan lambing-lambang yang serasi dan tepat
- b. Menggunakan media/saluran yang tepat
- c. Menciptakan pesan yang menimbulkan minat dan perhatian
- d. Menciptakan pesan yang memberikan saran atau stimulasi untuk pemecahan masalah.²⁰

¹⁹Abdul Chaer Leonie Agustin, *Sosio Linguistik* (Jakarta: Rineka Cipta, 1995), h. 14

²⁰R.A Santoso Sastro poetro, *Partisipasi, Komunikasi, Persuasi, dan Disiplin dalam Pembangunan Nasional* (Bandung: Perc.Offset Alumni, 1985), h.210

Selanjutnya, untuk menciptakan minat dari komunikan, seorang komunikator, dalam hal ini supervisor perlu memastikan dalam pesan komunikasinya tersebut terdapat;

1. Tersedianya sesuatu yang diminati
2. Adanya kontras / penonjolan
3. Adanya penghargaan

Syarat-syarat bagi penyebar pesan untuk penerangan/penyebaran:

- a. Orang yang dipercaya
- b. Orang yang mampu berkomunikasi
- c. Orang yang menguasai masalahnya
- d. Orang yang mampu berinteraksi
- e. Orang yang mampu menangkap masalah
- f. Orang yang mempunyai; wewenang, wibawa
- g. Orang yang bisa bekerja sama dengan orang lain

Keefektifan komunikasi juga dipengaruhi oleh pesan. Syarat pesan antara lain;

- a. Singkat
- b. Jelas
- c. Mudah ; memvisualisasi dan menggambarkan pesan dalam benaknya
- d. Tidak menimbulkan keraguan.²¹

Syarat untuk dapat menciptakan komunikasi yang efektif bagi seorang supervisor sebagaimana diatas tampaknya sejalan dengan kompetensi sifat-sifat kepribadian yang memang perlu dimiliki oleh seorang supervisor, yaitu:

1. Kecerdasan. Hendaknya disadari sepenuhnya bahwa kecerdasan bukanlah sifat manusia statis. Pemecahan masalah akan selalu didapatinya.
2. Semangat berjuang. Supervisor menyesuaikan diri kepada tuntutan-tuntutan yang sedang berkembang. Tuntutan tersebut akan menjadi tantangan baginya, bukan ancaman.
3. Sikap mental. Supervisor senantiasa belajar, dan ia memiliki hasrat dan motivasi yang tinggi untuk menambah pengetahuan dan cara-cara penerapannya di sekolah-sekolah.

²¹R.A, h. 203

Dengan memiliki sifat-sifat supervisor sebagaimana dimaksudkan di atas, maka diharapkan supervisor pendidikan dapat membantu guru untuk memperbaiki diri, baik pengetahuan, sikap kepribadian, maupun keterampilan dalam mengajar anak-anak. Sebagai orang yang memberikan pelayanan profesi kemanusiaan, maka supervisor bekerja atas tujuan, yaitu: (1) keinginan untuk memantau kompetensi mereka (guru), (2) mempelajari pengembangan kompetensi, (3) dan merespon kepada dukungan dan dorongan jiwa”.²² Untuk supervisor professional memang memiliki peran strategis memajukan guru dan bermuara kepada peningkatan kualitas pembelajaran sekaligus kualitas pendidikan nasional.

C. PENUTUP

Komunikasi pendidikan merupakan sebuah keniscayaan. Sebagai proses dan kegiatan, maka komunikasi dirancang secara khusus untuk tujuan meningkatkan nilai tambah bagi pihak sasaran. Dalam banyak hal sebenarnya proses komunikasi adalah untuk meningkatkan literasi di banyak bidang kehidupan yang bernuansa teknologi, komunikasi, dan informasi. Komunikasi yang dimaksud adalah komunikasi yang sudah merambah dunia pendidikan dengan segala aspeknya untuk memudahkan dan memajukan proses pendidikan dalam mencapai tujuan pendewasaan anak.

Komunikasi interpersonal merupakan hal yang urgen bagi semua komponen dalam pendidikan, terutama dalam supervise pendidikan yang dilakukan kepala sekolah dengan guru, dan supervisor dengan kepala sekolah. Banyak tujuan sekolah tidak tercapai tanpa komunikasi pendidikan dalam proses manajerial. Begitu pula, boleh dikatakan tujuan pembelajaran sering tidak tercapai akibat dari kurang atau tidak berfungsinya unsur-unsur komunikasi di dalamnya. Setidaknya tujuan pendidikan tidak tercapai karena penerapan komunikasi yang keliru.

Supervisor (pengawas) adalah orang yang bertugas melakukan supervisi terhadap guru untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya. Sebagai supervisor dan hubungannya dengan komunikasi interpersonal, dalam menjalankan tugasnya seorang supervisor bertindak sebagai komunikator yang menyampaikan pesan-pesan kepengawasan kepada seorang komunikan atau seorang guru baik ketika melakukan pemantauan kelas maupun pembinaan professional guru melalui berbagai pelatihan kependidikan.

²²Peter Hawkins and Robin Shohet, *op.cit*, 49.

Ada tiga tinjauan untuk memahami konsep dasar komunikasi interpersonal antara supervisor dengan guru yang disupervisi. **Pertama**, komunikasi sebagai proses penyampaian informasi. **Kedua**, komunikasi itu suatu proses penyampaian gagasan-gagasan dari supervisor kepada guru. **Ketiga**, komunikasi itu suatu proses menciptakan arti, gagasan, atau konsep. Tujuan komunikasi yang berlangsung antara supervisor dengan guru adalah dalam rangka membantu pembinaan profesional guru sehingga mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif untuk mencapai tujuan pembelajaran secara berkualitas.

Komunikasi yang efektif terutama terletak pada kemampuan supervisor pembelajaran untuk “membaca” (mendengar, mengerti, dan memahami) guru secara individu, mampu menilai kondisi guru, dan mampu menyampaikan pesan kepadanya sesuai dengan lokasi, waktu dan maksud dari interaksi yang sedang berlangsung. Kemampuan melakukan komunikasi secara efektif bukan semata-mata merupakan ciri khas atau pembawaan seorang supervisor pembelajaran, sebagian besar dari kemampuan tersebut merupakan perilaku yang dapat dipelajari.

D. DAFTAR PUSTAKA

- Alwasila, Chaedar, *Sosiologi Bahasa*, Bandung: Angkasa, 1985.
- Chaer, Abdul dan Leonie Agustin, *Sosio Linguistik*, Jakarta: Rineka Cipta, 1995.
- Danim, Sudarwan & H. Khairil, *Profesi Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Effendi, Onong Uchjana, *Spektrum komunikasi*, Bandung: Mandar Maju, 1992.
- Fathurrahman, Pupuh dan AA Suryana, *Supervisi Pendidikan*, Bandung: Refika Aditama, 2001.
- Hawkins, Peter and Robin Shohet, *Supervision in the Helping Professions*, New Jersey: Open University Press, 2006.
- Imron, Ali. *Pembinaan Guru di Indonesia*, Jakarta: Pustaka Jaya, 1995.
- Janasz, Suzanne C. De, Dkk, *Interpersonal Skills in Organizations*, New Jersey: Mc Graw Hill, 2009.
- M. Yusuf, Pawit. *Komunikasi Instruksional*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Sastro, Poetro dan R.A Santoso. *Partisipasi, Komunikasi, Persuasi, dan Disiplin dalam Pembangunan Nasional*, Bandung: Offset Alumni, 1985.
- Wursanto, Ig, *Etika Komunikasi Kantor*, Yogyakarta: Kanisius, 1987.



EFEKTIVITAS KOMUNIKASI SUPERVISOR



Oleh: Siti Roilan Harahap

A. PENDAHULUAN

Diantara komunikasi organisme hidup, maka komunikasi manusia adalah unik. Keunikan tersebut bersumber dari dua hal: kemampuan menciptakan dan menggunakan lambang-lambang dan bahwa manusia adalah makhluk sosial.¹

Dalam konteks ini dapat dikatakan bahwa setiap organisasi tidak dapat eksis tanpa komunikasi. Tanpa komunikasi, maka manajer tidak akan dapat menyampaikan visi, misi, tujuan dan pembagian tugas kepada para pegawai atau anggotanya. Bahkan pikiran, perasaan, keluhan, dan harapan para pegawai juga tidak dapat diakomodir oleh manajer atau pimpinan tanpa komunikasi

Komunikasi bertujuan untuk memberi tahu atau mengubah sikap (*attitude*), pendapat (*opinion*) atau perilaku (*behavior*) orang lain. Ditinjau dari segi penyampaian pernyataan atau pengiriman pesan, maka komunikasi yang bertujuan berlangsung dengan sengaja bersifat informatif dan persuasif. Komunikasi persuasif (*persuasive communication*) lebih sulit daripada komunikasi informatif (*informative communication*), karena tidak mudah untuk mengubah sikap, pendapat atau perilaku seseorang atau sejumlah orang.

Sesuai dengan tujuan komunikasi diatas diharapkan kepada supervisor (pengawas) dapat berperan sebagai komunikator, dengan artian mampu mengawasi bidang akademik yaitu yang berkenaan dengan merencanakan pengajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing

¹Abizar, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Ditjen Pendidikan Tinggi, 1989), h.2.

dan melatih peserta didik, melaksanakan beban tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja dan mampu mengawasi bidang manajerial. Supervisi manajerial tersebut yaitu pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan.

Tulisan ini berupaya untuk mengungkapkan keberadaan supervisor (pengawas) dalam melakukan komunikasi efektif, dengan penjelasan yang mencakup: pengertian komunikasi, komunikasi dalam pendidikan, jenis-jenis komunikasi, komunikasi interpersonal dan supervisor (pengawas) dan efektivitas supervisor (pengawas) serta efektivitas komunikasi interpersonal.

Dengan adanya penjelasan pokok-pokok diatas diharapkan setiap supervisor (pengawas) dapat berperan secara aktif terutama dalam fungsi dan perannya sebagai pemberi, penyampai dan penyimpul informasi khususnya informasi dalam pendidikan dalam kedudukan sebagai supervisor dalam bidang pendidikan.

B. HAKIKAT KOMUNIKASI

1. Pengertian Komunikasi

Secara sederhana dapat dikemukakan bahwa: *communication is the transfer of information from one person to another person*.² Itu artinya komunikasi adalah proses pemindahan/pengiriman informasi dari seseorang kepada orang lain. Komunikasi di sini dipahami sebagai jalan untuk memperkaya orang lain melalui pengiriman gagasan, fakta, pemikiran, perasaan sebagaimana yang dimaksudkan.

Menurut Onong Uchjana Efendi dalam bukunya kamus komunikasi maka istilah komunikasi didefinisikan:

“Proses penyampaian pesan dalam bentuk lambang bermakna sebagai paduan pikiran dan perasaan berupa ide, informasi, kepercayaan, harapan, imbauan dan sebagainya, yang dilakukan seseorang kepada orang lain baik langsung secara tatap muka maupun tidak langsung melalui media dengan tujuan mengubah sikap pandangan atau perilaku. (berasal dari bahasa latin “*communicatio*” yang berarti pergaulan”, “persatuan”, “peran serta”, “kerjasama” bersumber dari istilah “*communis*” yang berarti “sama makna”).³

²N. Pradhan dan Niti Chopra, *Communication Skills for Aducational Managers* (India: Book Enclave, Jaipur, 2008), h.3.

³Onong Uchjana Efendi, *Kamus Komunikasi* (Bandung : Mandar Maju, 1989) h.60

Masih menurut Efendi pengertian komunikasi harus ditinjau dari dua sudut pandang, yaitu komunikasi dalam pengertian secara umum dan pengertian secara paradigmatis.⁴

a. *Pengertian komunikasi secara umum*

Komunikasi dalam pengertian umum dapat dilihat dari dua segi:

Pertama, Pengertian komunikasi secara etimologis yaitu: komunikasi berasal dari bahasa Latin *communicatio* yang bersumber pada kata *communis* yang artinya sama. Komunikasi berlangsung apabila antara orang-orang yang terlibat terdapat kesamaan makna mengenai suatu hal yang dikomunikasikan. Jelasnya jika seseorang mengerti tentang sesuatu yang dinyatakan orang lain kepadanya, maka komunikasi berlangsung.

Kedua, Pengertian komunikasi secara terminologis yaitu : komunikasi berarti proses penyampaian suatu pernyataan oleh seorang kepada orang lain. Dari pengertian itu jelas bahwa komunikasi melibatkan sejumlah orang, dimana seseorang menyatakan sesuatu kepada orang lain. Karena itu komunikasi yang dimaksudkan disini adalah komunikasi manusia atau dalam bahasa asing *human communication*.

b. *Pengertian komunikasi secara paradigmatis*

Dalam pengertian paradigmatis, komunikasi mengandung tujuan tertentu, yang dilakukan secara lisan, secara tatap muka, atau melalui media, baik media massa seperti surat kabar, radio, televisi, atau film, maupun media nonmassa, misalnya surat, telepon, papan pengumuman, poster dan sebagainya. Jadi komunikasi dalam pengertian paradigmatis bersifat *intensional* yang mengandung tujuan, karena itu harus dilakukan dengan perencanaan. Sejauh mana kadar perencanaan itu, tergantung kepada pesan yang akan dikomunikasikan dan pada komunikan yang dijadikan sasaran. Berdasarkan tujuan komunikasi dapat disimpulkan secara lengkap dengan menampilkan maknanya yang hakiki.

Komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu atau untuk mengubah sikap, pendapat atau perilaku baik langsung secara lisan maupun tidak langsung melalui media.

Dalam definisi tersebut tersimpul tujuan, yakni memberi tahu atau mengubah sikap (*attitude*), pendapat (*opinion*) atau perilaku (*behavior*). Jadi, ditinjau dari

⁴Onong Uchjana Efendi, *Dinamika Komunikasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1992), h.3.

segi sipenyampai pernyataan, komunikasi yang bertujuan bersifat informatif dan persuasif. Komunikasi persuasif (*persuasive communication*) lebih sulit daripada komunikasi informatif (*informative communication*), karena tidak mudah untuk merubah sikap, pendapat atau perilaku seseorang atau sejumlah orang.⁵

Dapat dipahami bahwa komunikasi semakin efektif bila makna yang dikirimkan oleh pengirim pesan dapat dipahami sama dengan yang disampaikan sehingga mampu mengubah perilaku kepada yang diharapkan. Itu artinya, komunikasi paling tidak melibatkan dua orang, yaitu antara pengirim dan penerima pesan dalam menciptakan hubungan yang lebih bermakna,⁶ dengan pertukaran pengalaman di antara mereka.

2. Komunikasi Dalam Pendidikan

Komunikasi dalam pendidikan merupakan unsur yang sangat penting kedudukannya, bahkan sangat besar peranannya dalam menentukan keberhasilan pendidikan. Orang sering berkata bahwa tinggi rendahnya suatu capaian mutu pendidikan dipengaruhi oleh faktor komunikasi dalam pendidikan. Dalam pelaksanaan pendidikan formal (sekolah) peran komunikasi sangat menonjol, proses belajar mengajar terjadi karena komunikasi baik yang berlangsung secara intrapersona maupun antarpersona. *Pertama*; intrapersona, tampak pada kejadian berfikir, mempersepsi, mengingat, dan mengindra. *Kedua*; antarpersona, bentuk komunikasi yang berproses dari adanya ide atau gagasan informasi seseorang kepada orang lain.⁷

Komunikasi dalam pendidikan sudah ada sejak zaman kenabian.⁸ Orang tua bernama Luqman memberi nasihat kepada anaknya supaya menjadi anak yang baik: *“Janganlah kamu berjalan di muka bumi dengan angkuh. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang sombong lagi membanggakan diri. Sederhanalah kamu dalam berjalan dan lunakkanlah suaramu. Sesungguhnya seburuk-buruk suara ialah suara keledai.”* (QS.31: 18-19)

Komunikasi dalam pendidikan adalah: “proses perjalanan pesan atau informasi yang menambah bidang atau peristiwa-peristiwa pendidikan untuk memperlancar tujuan-tujuan pendidikan, dirancang dengan maksud untuk mengubah perilaku sasaran ke arah yang lebih baik di masa yang akan datang.”⁹

⁵Ibid

⁶N. Pradhan dan Niti Chopra, *op.cit*, h.3.

⁷Pawit M. Yusuf, *Komunikasi Instruksional Teori Dan Praktik* (Jakarta: Bumi aksara, 2010), cet- 1 h. 53

⁸Ibid, h.51

⁹Ibid, h.30

Komunikasi dalam pendidikan yang bersifat formal yaitu komunikasi dalam pendidikan yang berpusat di sekolah. Komunikasi yang sempurna di sekolah tidaklah mungkin, tetapi merencanakan komunikasi sebelum menyampaikan dan menggunakan pengetahuan dari komunikasi dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas komunikasi. Perencanaan dan penggunaan teori komunikasi dilakukan baik pada tingkat individu yang merupakan komunikasi khusus, maupun pada tingkat organisasi yang merupakan komunikasi sistem sekolah secara menyeluruh.¹⁰

Dengan komunikasi pendidikan yang baik di sekolah, maka visi, misi dan tujuan sekolah dapat disosialisasikan, dilembagakan dan dipahami stakeholders. Lebih dari itu, melalui komunikasi pendidikan, maka pembelajaran juga dapat berlangsung efektif, bahkan pembentukan peraturan dan sosialisasi peraturan sekolah dapat diterima oleh penerima pesan.

a. Meningkatkan komunikasi individu

Terdapat delapan panduan umum untuk meningkatkan komunikasi administrator, yaitu:

Pertama: Tujuan, seorang administrator dan mempunyai ide yang ingin disampaikan pada personil sekolah, maka langkah pertama adalah menetapkan tujuan untuk menempatkan informasi tersebut dalam alur komunikasi.

Kedua: Mengidentifikasi pendengar, karakteristik penerima mempengaruhi arti yang terkandung dalam komunikasi.

Ketiga: Menyesuaikan komunikasi dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut, mengetahui kata-kata yang secara eksplisit berarti khusus serta apa yang terkandung di dalamnya dan menggunakan bahasa yang simpel.

Keempat: Menetapkan media, pesan dapat dikirim melalui berbagai media, juga dapat dikirim melalui saluran formal maupun informal.

Kelima: Membentuk minat bersama, penerima suatu pesan adalah suatu fenomena psikologi yang didasarkan pada motif dan kebutuhan penerima serta faktor lingkungannya.

Keenam: Waktu, penyampaian pesan pada waktu yang tepat memberikan dampak psikologi yang maksimal. Oleh sebab itu penyampaian pesan harus direncanakan.

Ketujuh: Volume, saluran komunikasi mudah sekali berlebihan yang menyebabkan kemacetan sistem komunikasi.

¹⁰Sutaryadi, *Administrasi pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1993) h.116-118

Kedelapan: Mengukur hasil, menggunakan umpan balik adalah merupakan metode tunggal yang sangat penting untuk meningkatkan komunikasi.

b. Meningkatkan sistem komunikasi sekolah

Meningkatkan komunikasi pada dasarnya adalah suatu proses perkembangan organisasi. Ada lima faktor untuk mendapatkan komunikasi yang efektif:

Pertama, Saluran komunikasi harus diketahui. *Kedua*, Harus membawanya pada setiap anggota sekolah. *Ketiga*, Pola jalur komunikasi harus terarah dan sesingkat mungkin. *Keempat*, Keseluruhan jalur harus digunakan. *Kelima*, Setiap komunikasi harus berasal dari orang yang tepat.

3. Jenis-jenis Komunikasi

Secara garis besar komunikasi dapat dibedakan menjadi 3 (tiga) jenis yang terdiri dari komunikasi lisan, Komunikasi tulisan (simbol) dan Komunikasi isyarat (tanda).¹¹ Yaitu:

a. Komunikasi Lisan

Komunikasi dapat terjadi baik secara langsung maupun tak langsung yang dibatasi oleh jarak dan waktu. Jarak dan waktu sangat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas komunikasi. Komunikasi lisan bertujuan agar informasi yang disampaikan oleh si penyampai informasi (berita) dapat diterima dan dipahami oleh si penerima berita. Teknologi Komunikasi Lisan adalah berkomunikasi dengan menggunakan alat yang menghasilkan suara berbahasa lisan di antaranya telepon. Komunikasi lisan langsung artinya komunikasi terjadi antara pemberi informasi langsung ke penerima informasi tanpa melalui perantara baik orang atau alat.

b. Komunikasi Tulisan

Komunikasi tulis disampaikan secara tak langsung, contoh yang paling terkenal adalah surat kabar atau koran, majalah, artikel, dan lain-lain. Teknologi komunikasi tulisan adalah berkomunikasi yang menggunakan tulisan, huruf, atau gambar. Melalui tulisan, maka dapat mengkomunikasikan ide, gagasan, pesan dan informasi lainnya, contohnya surat menyurat.

¹¹<http://arifeychance.blogspot.com>, *jenis-jenis-komunikasi* , 2012/08, di unduh : 28 mei 2013, pukul 21030 wib.

c. *Komunikasi Isyarat*

Komunikasi isyarat adalah komunikasi dengan menggunakan kode-kode isyarat yang telah disepakati dan dimengerti oleh kedua belah pihak baik yang memberi maupun yang menerima informasi. Salah satu kode yang umum digunakan adalah kode Morse.

Komunikasi dapat dilakukan melalui media lambang, simbol atau gambar. Model komunikasi ini dapat kita temukan di antaranya di pinggir jalan atau tempat-tempat tertentu yang dikenal dengan istilah rambu-rambu. Berikut ini contoh simbol/rambu.

4. Komunikasi Interpersonal dan Supervisor

a. *Komunikasi Interpersonal*

Komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi di antara seseorang dengan paling kurang seseorang lainnya atau biasanya di antara dua orang yang dapat diketahui langsung balikkannya.¹²

Menurut Gerarld R.miller yang dikutip oleh Jalaluddin Rahmad yang ditulis untuk buku *Explorations In Interpersonal Communication* menyatakan:

“Understanding the interpersonal communication process demands and understanding of the syimbiotic relationship between communication and relational development: commnication influences relation development, end in turn (simultaneously), relational development influences the nature of communication between parties to the relationship”. (Memahami proses komunikasi interpersonal menurut pemahaman hubungan simbiotis antara komunikasi dengan perkembangan relasional: komunikasi mempengaruhi perkembangan relasional, dan pada gilirannya (secara serentak), perkembangan relasional mempengaruhi sifat komunikasi antara pihak-pihak yang terlibat dalam hubungan tersebut).¹³

Komunikasi interpersonal dapat diklasifiikasikan sebagai berikut,¹⁴ interaksi intim, percakapan sosial, interogasi dan pemeriksaan serta wawancara.

Ada tiga faktor dalam komunikasi interpersonal sehingga menumbuhkan

¹²Arni Muhammad, *Komunikasi organisasi* (Jakarta: Buni Aksara, 2011) cet. Ke-12, h.158

¹³Jalaluddin Rakhmad, *Psikologi Komunikasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996) cet.ke-10, h.120

¹⁴Muhammad, *op.cit*, h.159-160

hubungan interpersonal yang baik, yaitu:¹⁵ percaya (*trust*), sikap suportif (*supportiveness*) dan sikap terbuka (*open-mindedness*)

Menurut Fajar, tujuan komunikasi interpersonal adalah sebagai berikut;¹⁶ *Pertama*, Untuk mengenal diri sendiri dan orang lain, dengan komunikasi interpersonal akan membuat kita mengetahui sikap, nilai dan perilaku orang lain. *Kedua*, Untuk mengetahui dunia luar, komunikasi interpersonal memungkinkan kita untuk memahami secara baik yakni tentang objek dan kejadian-kejadian orang lain. *Ketiga*, Menciptakan dan memelihara hubungan menjadi bermakna. *Keempat*, Untuk mengubah sikap dan perilaku. *Kelima*, Untuk bermain dan mencari hiburan. *Keenam*, untuk membantu.

b. Supervisor

Pengawas (supervisor) adalah salah satu tenaga kependidikan, yang bertugas memberikan pengawasan agar tenaga kependidikan (guru, kepala sekolah, personil lainnya disekolah dapat menjalankan tugasnya dengan baik.¹⁷ Berdasarkan keputusan Menpan no. 118/1996, sebagaimana yang dikutip oleh Amiruddin Siahaan, dkk. "Pengawas adalah pegawai negeri sipil yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah, dasar dan menengah".¹⁸

Sesuai dengan tugas dan tanggung jawab supervisor secara umum, penulis mengutip peraturan Menpan dan reformasi birokrasi no.21 tahun 2010 tentang jabatan fungsional Pengawas Sekolah dan angka kreditnya tugas pokok pengawas adalah melaksanakan pengawasan akademik dan manjerial.¹⁹

a. Pengawasan Akademik

Pengawasan yang berkenaan dengan; merencanakan pengajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, melaksanakan beban tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja.

¹⁵Ibid

¹⁶<http://dadangsuenda.blogspot.com/2010/06/>, di unduh: 28 Mei 2013, pukul 23 wib.

¹⁷Amiruddun Siahaan, dkk, *Manajemen Pengawas Pendidikan* (Ciputat: Quantum Teacing, 2006), h.1

¹⁸Ibid, h.2

¹⁹Kemendiknas, *Buku Kerja Pengawas Sekolah* (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan PSDM dan PMP, 2011) cet. Ke-2, h. 10

b. Pengawasan Manajerial

Pengawasan yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan.

Untuk dapat melaksanakan fungsinya dengan baik, seorang supervisor harus memiliki ciri-ciri dan sifat-sifat seperti berikut:²⁰

Pertama, Berpengetahuan luas tentang seluk beluk semua pekerjaan yang berada di bawah pengawasannya. *Kedua*, Menguasai/memahami benar-benar rencana dan program yang telah digariskan yang akan dicapai oleh setiap lembaga atau bagian. *Ketiga*, Berwibawa dan memiliki kecakapan praktis tentang teknik-teknik kepengawasan terutama “*human relation*”. *Keempat*, Memiliki sifat-sifat jujur, tegas, konsekwen, ramah dan rendah hati. *Kelima*, Berkemauan keras, rajin bekerja demi tercapainya tujuan atau program yang telah digariskan/disusun.

Sehubungan dengan ciri-ciri dan sifat-sifat supervisor diatas, diharapkan para supervisor dapat mengemban tugasnya dengan baik demi tercapainya pendidikan yang berkualitas. Tugas-tugas supervisor tersebut adalah sebagai berikut:²¹ Menghadiri rapat/pertemuan-pertemuan organisasi-organisasi profesional, mendiskusikan tujuan-tujuan dan filsafat pendidikan dengan guru-guru, mengadakan rapat-rapat kelompok untuk membicarakan masalah-masalah umum (*common Problems*), melakukan “*classroom Visitation*” atau “*class Visit*”, mengadakan pertemuan-pertemuan individual dengan guru-guru tentang masalah-masalah yang mereka usulkan, mendiskusikan metode-metode mengajar dengan guru-guru, memilih dan menilai buku-buku yang diperlukan bagi murid-murid, membimbing guru-guru dalam menyusun dan mengembangkan sumber-sumber atau unit-unit pengajaran, memberikan saran-saran atau insentif tentang bagaimana melaksanakan suatu unit pengajaran, mengorganisir dan bekerja dengan kelompok guru-guru dalam program revisi kurikulum, menginterpretasi data test kepada guru-guru dan membantu mereka bagaimana menggunakannya bagi perbaikan pengajaran, menilai dan menyeleksi buku-buku untuk perpustakaan guru-guru, bertindak sebagai konsultan di dalam rapat/ pertemuan-pertemuan kelompok lokal, bekerjasama dengan konsultan-

²⁰Ngalim Purwanto, dkk. *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1996) cet. ke-15, h.63

²¹*Ibid*, h.65-66

konsultan kurikulum dalam menganalisa dan mengembangkan program kurikulum, berwawancara dengan orang-orang tua murid tentang hal-hal yang mengenai pendidikan, menulis dan mengembangkan materi-materi kurikulum, menyelenggarakan manual atau buletin tentang pendidikan dan pengajaran dalam ruanglingkup bidang tugasnya, mengembangkan sistem pelaporan murid, seperti kartu-kartu catatan kumulatif dan sebagainya, berwawancara dengan guru-guru dan pegawai untuk mengetahui bagaimana pandangan dan harapan-harapan mereka, membimbing pelaksanaan program-program testing, menyiapkan sumber atau unit-unit pengajaran bagi keperluan guru-guru, mengajar guru-guru bagaimana menggunakan audio-visual aids, menyiapkan laporan-laporan tertulis tentang kunjungan kelas bagi para kepala sekolah, menulis artikel-artikel tentang pendidikan atau kegiatan-kegiatan sekolah/guru-guru dalam surat kabar, menyusun tests-test standard bersama kepala sekolah dan guru-guru, merencanakan demonstrasi mengajar dan sebagainya oleh guru yang ahli dalam rangka memperkenalkan metode dan alat-alat baru.

Pemberdayaan pengawas diperlukan untuk meningkatkan fungsinya sebagai motivator, fasilitator dan sekaligus katalisator pengajaran. Sehingga setiap supervisor memiliki keterampilan,²² sebagai berikut:

Pertama: Keterampilan Teknis, meliputi; menetapkan kriteria penyeleksian sumber-sumber pengajaran, menggunakan sistem observasi kelas, menganalisis data observasi kelas, menetapkan tujuan-tujuan pengajaran, mengelompokkan tujuan-tujuan pengajaran, mengkalifikasi temuan-temuan penelitian, menganalisis latar pengajaran, mengembangkan sistem pengajaran, mengembangkan prosedur pengajaran, menganalisis tugas-tugas pengajaran dan mendemonstrasikan keterampilan pengajaran.

Kedua: Keterampilan hubungan kemanusiaan, meliputi; merespons perbedaan individual, mendiagnosa kelebihan atau potensi individual, mengklasifikasi nilai, verifikasi persepsi, menentukan komitmen tujuan, memimpin diskusi, mendengar, berkonfrensi, memimpin interaksi secara kooperatif, memimpin interaksi assertif, memecahkan konflik, menstimulasi sikap kebersamaan dan memberi contoh.

Ketiga: Keterampilan manajerial, meliputi; mengidentifikasi karakteristik anggota, mengukur kebutuhan guru, menetapkan prioritas, menganalisis lingkungan pendidikan, menggunakan sistem perencanaan, mendesain alternatif *contingency* dan memonitor atau mengontrol aktivitas.

²²Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran Teori Dan Aplikasinya Dalam Membina Profesional Guru* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992) cet. I, h. 18-19.

5. Efektivitas Supervisor Dan Komunikasi Interpersonal

Efektivitas supervisor tak terlepas dari kompetensi yang dimilikinya, sebagaimana yang disebutkan oleh Made Pidarta, bahwa kompetensi supervisor adalah; Suatu kemampuan yang ada padanya untuk melaksanakan administrasi supervisi secara efektif dan efisien, administrasi supervisi mencakup segala aktivitas yang berhubungan dengan kesupervisian sekolah.²³

Dengan kompetensi yang dimiliki seorang supervisor dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya. Maka dengan adanya supervisor (pengawas) akan menumbuhkan semangat dan motivasi mengajar guru dengan cara memperbaiki segala jenis dan bentuk kekurangan-kekurangannya dalam proses belajar mengajar. Proses bantuan itu dapat dilakukan secara langsung maupun secara tidak langsung melalui kepala sekolah. Tugas terpenting pengawas adalah memberikan berbagai alternatif pemecahan masalah dalam pembelajaran. Bila terjadi sesuatu yang timbul atau mencuat kepermukaan yang dapat mengganggu konsentrasi proses belajar mengajar, maka kehadiran pengawas bersifat fungsional untuk melakukan perbaikan.

E. Mulyasa mengutip pendapat Gwyn, menuliskan bahwa tugas utama supervisor adalah sebagai berikut;

Pertama; Membantu guru mengerti dan memahami para peserta didik. *Kedua*; Membantu mengembangkan dan memperbaiki, baik secara individual maupun secara bersama-sama. *Ketiga*; Membantu seluruh staf sekolah agar lebih efektif dalam melaksanakan proses belajar-mengajar. *Keempat*; Membantu guru meningkatkan cara mengajar yang efektif. *Kelima*; Membantu guru secara individual. *Keenam*; Membantu guru agar dapat menilai para peserta didik lebih baik. *Ketujuh*; Menstimulir guru agar dapat menilai diri dan pekerjaannya. *Kedelapan*; Membantu guru agar merasa bergairah dalam pekerjaannya dengan penuh rasa aman. *Kesembilan*; Membantu guru dalam melaksanakan kurikulum di sekolah.

Kesepuluh; Membantu guru agar dapat memberikan informasi yang seluas-luasnya kepada masyarakat tentang kemajuan sekolah.²⁴

Sedangkan tanggung jawab supervisor secara terperinci adalah sebagai berikut;

- a. Mengorganisasi dan membina guru, yang mencakup; memotivasi dan

²³Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992) cet 1, h.103.

²⁴E. Mulyasa, *Manajemen Bebas Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004) cet. Ke-7, h.159-160.

meningkatkan kerja, menegakkan disiplin dan sanksi-sanksinya, Memberi konsultasi dan memimpin diskusi serta membantu pemecahan masalah, memberi contoh perilaku yang diterapkan dalam kesupervisian, Ikut mengusahakan insentif guru-guru, mengembangkan profesi guru lewat belajar kelompok dan penataran serta belajar lebih lanjut, mengusahakan perpustakaan untuk guru-guru, memberi kesempatan untuk guru-guru mengarang bahan pelajaran sendiri sebagai buku tambahan.

- b. Mempertahankan dan mengembangkan kurikulum yang berlaku, yang mencakup; menciptakan dan mempertahankan kondisi dan iklim belajar mengajar yang sesuai, memberi pengarahan kepada guru-guru tentang cara mengelola kelas, mengkoordinasi staf pengajar, memberikan informasi pendidikan yang baru, mengembangkan program belajar yang sesuai, mengembangkan materi pelajaran bersama-sama guru-guru, mengembangkan alat-alat bantu belajar bersama guru-guru, memberi contoh-contoh model belajar mengajar, mengembangkan program pengayaan dan remedi bersama guru-guru, membantu menciptakan sekolah sebagai pusat kebudayaan untuk mengembangkan para peserta didik sebagai manusia seutuhnya, menilai dan membina ketatausahaan kelas dan sekolah pada umumnya, dan menilai pendidikan beserta hasilnya.
- c. Meningkatkan pelaksanaan aktivitas penunjang kurikulum, yang mencakup; melakukan penelitian pendidikan bersama guru-guru dan kepala sekolah, mengadakan hubungan dengan masyarakat bersama guru-guru dan kepala sekolah.

Efektivitas Komunikasi Interpersonal dimulai dengan lima kualitas umum yang dipertimbangkan yaitu: keterbukaan (*openness*), empati (*empathy*), sikap mendukung (*supportiveness*), sikap positif (*positiveness*), dan kesetaraan (*equality*).²⁵

Pertama: keterbukaan, komunikator interpersonal yang efektif harus terbuka kepada orang yang diajaknya berinteraksi. Ini tidaklah berarti bahwa orang harus dengan segera membukakan semua riwayat hidupnya, harus ada kesediaan untuk membuka diri mengungkapkan informasi yang biasanya disembunyikan.

Aspek keterbukaan yang kedua mengacu kepada kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Orang yang diam,

²⁵<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2010/01/komunikasiinterpersonal>, diunduh: 28 Mei 2013, pukul 23.15 wib.

tidak kritis, dan tidak tanggap pada umumnya merupakan peserta percakapan yang menjemukan. Kita ingin orang bereaksi secara terbuka terhadap apa yang kita ucapkan. *Kedua*: Empati, kemampuan seseorang untuk ‘mengetahui’ apa yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu, dari sudut pandang orang lain itu, melalui kacamata orang lain itu. *Ketiga*: Sikap mendukung, Kita memperlihatkan sikap mendukung dengan bersikap deskriptif bukan evaluatif, spontan bukan strategik, dan provisional bukan sangat yakin. *Keempat*: Sikap positif, menyatakan sikap positif dan secara positif mendorong orang yang menjadi teman kita berinteraksi. *Kelima*: Kesetaraan, harus ada pengakuan secara diam-diam bahwa kedua pihak sama-sama bernilai dan berharga, dan bahwa masing-masing pihak mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan.

Menurut Pace dan Boren, sebagaimana yang dikutip oleh Arni Muhammad menuliskan bahwa hubungan interpersonal menjadi sempurna bila kedua pihak mengenal standar berikut:²⁶ Mengembangkan suatu pertemuan personal yang langsung satu sama lain mengkomunikasikan perasaan secara langsung, mengkomunikasikan suatu pemahaman empati secara tepat dengan pribadi orang lain melalui keterbukaan diri, mengkomunikasikan suatu kehangatan yang positif mengenai orang lain dengan gaya mendengarkan dan merespons, mengkomunikasikan keaslian dan penerimaan satu sama lain dengan eksperimen penerimaan secara verbal dan non verbal, berkomunikasi dengan ramah tamah, mengkomunikasikan melalui konfrontasi yang bersifat membangun dan berkomunikasi untuk menciptakan kesamaan arti dengan respon yang relevan.

C. PENUTUP

Dengan adanya supervisor (pengawas) akan menumbuhkan semangat dan motivasi mengajar guru dengan cara memperbaiki segala jenis dan bentuk kekurangan-kekurangannya dalam proses belajar mengajar. Proses bantuan itu dapat dilakukan secara langsung maupun secara tidak langsung melalui kepala sekolah. Tugas terpenting pengawas adalah memberikan berbagai alternatif pemecahan masalah dalam pembelajaran. Bila terjadi sesuatu yang timbul atau mencuat kepermukaan yang dapat mengganggu konsentrasi proses belajar mengajar, maka kehadiran pengawas bersifat fungsional untuk melakukan perbaikan.

Untuk mewujudkan supervisor (pengawas) yang informatif harus dengan

²⁶Muhammad, *op.cit*, h.176-177

memperhatikan dan menerapkan kualitas komunikasi Interpersonal yaitu: keterbukaan (*openness*), empati (*empathy*), sikap mendukung (*supportiveness*), sikap positif (*positiveness*), dan kesetaraan (*equality*). Sehingga bidang Pendidikan yang dikelola khususnya Pendidikan Islam dapat berkembang maju dan berkualitas.

D. DAFTAR PUSTAKA

- Bafadal, Ibrahim, *Supervisi Pengajaran Teori Dan Aplikasinya Dalam Membina Profesional Guru*, Jakarta: Bumi Aksara, 1992.
- Efendi, Onong Uchjana, *Kamus Komunikasi*, Bandung: Mandar Maju, 1989.
- Efendi, Onong Uchjana, *Dinamika Komuniiasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1992.
- <http://arifeychance.blogspot.com>, *jenis-jenis-komunikasi*, 2012/08, di unduh: 28 mei 2013, pukul 21030 wib.
- <http://dadangsuhenda.blogspot>. *Comkomunikasi interpersonal*. /2010/06, di unduh: 28 Mei 2013, pukul 23 wib.
- <http://jurnal-sdm.blogspot.com>/2010/01/*komunikasi interpersonal*, diunduh: 28 Mei 2013, pukul 23.15 wib.
- Kemendiknas, *Buku Kerja Pengawas Sekolah*, Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan PSDM dan PMP, 2011.
- Muhammad, Arni, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta : Buni Aksara, 2011.
- Mulyasa, E, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Pidarta, Made, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992.
- Pradhan, N dan Niti Chopra, *Communication Skills for Aducational Managers* (India: Book Enclave, Jaipur, 2008.
- Purwanto, M. Ngalim, dkk. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1996.
- Rakhmad, Jalaluddin, *Psikologi Komunikasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996.
- Siahaan, Amiruddin, dkk, *Manajemen Pengawas Pendidikan*, Ciputat: Quantum Teacing, 2006.
- Sutaryadi, *Administrasi pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1993.
- Yusuf, Pawit, M, *Komunikasi Instruksional Teori Dan Praktik*, Jakarta: Bumi aksara, 2010.

KONTRIBUTOR TULISAN

1. N a m a : **ABDUL HAMID TANJUNG**
Tempat/Tgl. Lahir : Sibolga, 01-09-1978
Alamat Rumah : Jln. BKKBN No. 14 Km. 6 Lingkungan III Hutadolok
Kel. Sibuluan Nalambok Kec. Sarudik Kab. Tapanuli
Tengah.
No. Telepon/Hp : 085270790953
Tempat Tugas : SD Negeri No. 158352 Sitardas 2
Alamat Sekolah : Lingkungan III Bulusuratan Desa Sitardas Kec.
Badiri Kab. Tapanuli Tengah.
2. N a m a : **AKHMAD RIZA PAHLEVI**
Tempat/Tgl. Lahir : Medan, 28-03-1977
Alamat Rumah : Griya Payaroba Blok B. No.5 Kec. Binjai Barat Kota
Binjai, Prop. Sumatera Utara
No. Telepon/Hp : 081361421933
Tempat Tugas : SMP Negeri 10 Binjai
Alamat Sekolah : Jln. Rambutan Ujung no.33 Kec. Binjai Barat Kota
Binjai
3. N a m a : **AMNAH**
Tempat/Tgl. Lahir : Kota Rintang, 7 Oktober 1964
Alamat Rumah : Dusun II Jl.Sutan Arab Klumpang Kampung
Kec.Hamparan Perak – Deli Serdang
No. Telepon/Hp : 0878 6945 7788
Tempat Tugas : SD Negeri 101750
Alamat Sekolah : Jl.Besar Hamparan Perak Klambir Lima

MANAJEMEN KEPENGAWASAN PENDIDIKAN

4. N a m a : **ASNAWATI**
Tempat/Tgl. Lahir : Kepala Sungai, 15 Mei 1973
Alamat Rumah : Lingkungan VII Tegal Rejo Kwala Bingai Stabat
No. Telepon/Hp : 08126519005
Tempat Tugas : SMP Negeri 5 Stabat
Alamat Sekolah : Jln. Dipenogoro No.3 Komplek kantor Bupati Langkat Stabat
5. N a m a : **EDI SAHPUTRA SIAGIAN**
Tempat/Tgl. Lahir : Silomlom, 27 Agustus 1973
Alamat Rumah : Jl. Besar Desa Sei Alim Hassak Dusun II Kec. Sei Dadap Kab. Asahan Provinsi Sumatera Utara
No. Telepon/Hp : 085275206825
Tempat Tugas : SMP Negeri 3 Kisaran
Alamat Sekolah : Jl. Madong Lubis Kelurahan Selawan Kec. Kisaran Timur Kab. Asahan
6. N a m a : **EKA DHARMAWATI**
Tempat/Tgl. Lahir : Takengon, 30 September 1972
Alamat Rumah : Jl. Amaliun Gg. Hidayah No.10 Kel. Kotamatsum II Kec. Medan Area Kota Medan
Telepon/Hp : 0856 605 7727 / 0852 6222 3972
Tempat Tugas : SD Negeri No.064991 Kec. Medan Amplas
Alamat Sekolah : Jl. Bajak I Komplek Asrama Widuri Kec. Medan Amplas Kota Medan
7. N a m a : **ERWIN WASTI**
Tempat/Tgl. Lahir : Sei-Sikambing, 16 Mei 1977
Alamat Rumah : Dsn XIX Psr IV Klambir Lima Kec. Hamparan Perak Kab. Deli Serdang.
No. Telepon/Hp : 081397627772
Tempat Tugas : SDN No 101751 Klambir Lima
Alamat Sekolah : Jln. Psr I Umum Desa Klambir Lima Kebun Kec. Hamparan Perak Kab. Deli Serdang

8. N a m a : **IBRAHIM**
Tempat/Tgl. Lahir : Sungai Berombang, 02-10-1970
Alamat Rumah : Dusun IV Kp. Bantan No. 40 SM. Diski Kec. Sunggal Kab. Deli Serdang.
No. Telepon/Hp : 085361223560
Tempat Tugas : SMA Negeri 1 Sunggal
Alamat Sekolah : Jln. Sei Mencirim Desa Sei Semayang Kec. Sunggal Kab. Deli Serdang
9. N A M A : **JUWAIIRIAH**
Tempat/Tgl. Lahir : Binjai/ 4 APRIL 1972
Alamat Rumah : Jl. Datuk Gang Mudahar Kelurahan Pelawi Utara Kecamatan Babalan Pangkalan Berandan. .
No. Telepon/Hp : 081397794016
Tempat Tugas : SMP Negeri 2 Pangkalan Berandan
Alamat Sekolah : Jl Pendidikan Kelurahan Pelawi Utara Kecamatan Babalan Pangkalan Berandan
10. N a m a : **MAKMUR KARIM**
Tempat/Tgl. Lahir : Aek Salak, 17 Oktober 1977
Alamat Rumah : Dusun Ujung Padang B, Desa Ulumahuam Kec. Silangkitang Kab. Labuhanbatu Selatan.
No. Telepon/Hp : 085262031046
Tempat Tugas : SD Negeri No. 118274 Sialang Pamoran I
Alamat Sekolah : Dusun Pulung Rejo Desa Mandalasena Kec. Silangkitang Kab. Labuhanbatu Selatan.
11. N a m a : **MUHAMMAD AMIN**
Tempat/Tgl. Lahir : Besilam, 07 Desember 1976.
Alamat Rumah : Jl. SetiaLuhurLk. V No. 40, Kel. DwiKora, Kec. Medan Helvetia.
No. Telepon/Hp : 0852 752 88 752
Tempat Tugas : SMA Negeri 1 Bangunpurba.
Alamat Sekolah : Jln. PerintisKemerdekaan, Kec. Bangunpurba Kab. Deli Serdang

12. N a m a : **MURNI**
Tempat/Tgl. Lahir : Sei Rampah, 14-11-1979
Alamat Rumah : Jl. Deli Tua Gang Saudara No. 22 Dusun VI, Desa Suka Makmur Kec. Deli Tua Kab. Deli Serdang.
No. Telepon/Hp : 081397982673
Tempat Tugas : SMA Negeri 1 Tebing Tinggi, Serdang Bedagai
Alamat Sekolah : Jln. Besar Desa Paya Mabar No. 4 Kec. Tebing Tinggi Kab. Serdang Bedagai
13. N a m a : **PANGIHUTAN**
Tempat/Tgl. Lahir : Batu Sudung, 1964
Alamat Rumah : Jl.Garu II Gg.Cempaka No. 67-E Medan
No. Telepon/Hp : 0813 9673 1250
Tempat Tugas : SMP Negeri 6 Medan
Alamat Sekolah : Jl.Bahagia No.42 Medan 20217
14. N a m a : **NASRUDDIN**
Tempat/Tgl. Lahir : Kutacane Lama, 21 Oktober 1972
Alamat Rumah : Jln Iskandar Muda No. 73 Desa Kutacane Lama Kec. Babussalam Kab. Aceh Tenggara
No. Telepon/Hp : 085206004708
Tempat Tugas : MAN Kutacane Kab. Aceh Tenggara
Alamat Sekolah : Jln. Louser No. 1 Kecamatan Babussalam Kab. Aceh Tenggara
15. N a m a : **RAUZIAH AINUN RITONGA**
Tempat/Tgl. Lahir : Jaya Pura, 08-09-1968
Alamat Rumah : Dusun XIII. Desa Firdaus Kec. Sei Rampah Kabupaten Serdang Bedagai
No. Telepon/Hp : 085296661034
Tempat Tugas : SD Negeri No. 102019 Firdaus
Alamat Sekolah : Jln. Negara Desa Firdaus Kec. Sei Rampah Kab. Serdang Bedagai

16. N a m a : **SALAMUDDIN**

Tempat/Tgl. Lahir : Rantau Panjang/Aceh Timur, 11 Oktober 1979
No. Telepon/Hp : 085276630777
Tempat Tugas : SMA Negeri 5 Kota Langsa
Alamat Sekolah : Jln. Kebun Baru, Desa Geudubang Aceh, Kec. Langsa Baro. Kota Langsa Aceh

17. N a m a : **SAMSUDDIN SIREGAR**

Tempat/Tgl. Lahir : Siolip, 16 Juni 1973
Alamat Rumah : Jl. Blok IX Gg. Amaliyah Kelurahan Bah Sorma
Kec Siantar Sitalasari, Pematangsiantar
No. Telepon/Hp : 085359371596
Tempat Tugas : Kantor Kementerian Agama Kota Pematangsiantar
Alamat T. Tugas : Jln. Brigjen Rajamin Purba SH No. 122 Pematangsiantar

18. N a m a : **SILMI HAYATI**

Tempat/Tgl. Lahir : Medan, 09-12-1975
Alamat Rumah : Jln. Tangguk Bongkar I No.50 kel.Tegal Sari Mandala
II Kec. Medan Denai
No. Telepon/Hp : 0821 6699 9117
Tempat Tugas : SMP Permata Sari Tembung
Alamat Sekolah : Jln.Beringin I Psr.7 Tembung Kec. Percut Sei Tuan
Kab.Deli Serdang

19. N a m a : **SITI ROILAN HARAHAHAP**

Tempat/Tgl. Lahir : Bangkudu, 27 Agustus 1975
Alamat Rumah : Batunadua, Kec. Pangaribuan, Kab. Tapanuli Utara
No. Telepon/Hp : 085297929688
Tempat Tugas : SMP Negeri 2 Pangaribuan.
Alamat Sekolah : Batunadua, Kec. Pangaribuan, Kab. Tapanuli Utara

20. N a m a : **SYAHBUDDIN RITONGA**
Tempat/Tgl. Lahir : Ajamu, 30 April 1975
Alamat Rumah : RT.01 RW. 11 Harapan Ujungbatu Rokan Hulu Riau
No. Telepon/Hp : 085278542558
Tempat Tugas : SMP Negeri 2 Rokan IV Koto Rokan Hulu
Alamat Sekolah : Lubuk Bendahara Timur Rokan IV Koto Rokan
Hulu Riau
21. N a m a : **SYAIFUDDIN NUR**
Tempat/Tgl. Lahir : Kedai Durian / 08 Agustus 1977
Alamat Rumah : Jl. Sejarah No. 14 Dusun IX Desa Mekar Sari Kec.
Delitua Kab. Deli Serdang.
No. Telepon/Hp : 081361334773
Tempat Tugas : SMA Negeri 1 Namorambe
Alamat Sekolah : Jln. Pendidikan Desa Jati Kesuma Kec. Namorambe
Kab. Deli Serdang
22. N a m a : **WAHYUDI**
Tempat/Tgl. Lahir : Medan, 10-08-1980
Alamat Rumah : Jl.Murai Gg.Ikhlas Kel.Gambir Baru Kec.Kisaran
Timur Kab.Asahan.
No. Telepon/Hp : 0852
Tempat Tugas : SMK Negeri-4 Kota Tanjungbalai
Alamat Sekolah : Jl.MT.Haryono Ujung Kec.Datuk Bandar Timur Kota
Tanjungbalai
23. N a m a : **YULINAR**
Tempat/Tgl. Lahir : Kuala Begumit, 5 Maret 1977
Alamat Rumah : Jl. Sumatera No. 36 Lingk. VII
Kel. Damai Kota Binjai
No. Telepon/Hp : 085358681689
Tempat Tugas : SD Negeri 00579 Pungai
Alamat Sekolah : Jl. Pacul desa Sendong Rejo
Kec. Binjai Kab. Langkat

24. N a m a : **RUSDIMAN AB.**

Tempat/Tgl. Lahir : Gelelungi Aceh Tengah, 12 September 1980

Alamat Rumah : Jl. Rel Kereta Api Desa Uteunkot Dusun Glee
Lhokseumawe.

No. Telepon/Hp : 085260510169.

Tempat Tugas : SMA Negeri 3 Lhokseumawe

Alamat Sekolah : Lhokseumawe.

